



Universidad de  
**San Andrés**

**MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN**  
**PLAN DE MARKETING**

**“Análisis y desarrollo de una estrategia para mejorar el  
posicionamiento de la marca Gerenprop”**

Universidad de San Andrés

Autor: Lic. y CP Martín Ponce

Registro: 29.653.388

Mentor: Prof. Phd. Sergio Postigo

**BUENOS AIRES, ABRIL DE 2019**

# ÍNDICE

<b>1. RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>4</b>
<b>2. AGRADECIMIENTOS</b>	<b>6</b>
<b>3. OBJETIVO</b>	<b>8</b>
<b>4. INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>5. ANÁLISIS DE CONTEXTO</b>	<b>17</b>
5.2 Análisis PEST. Contexto Político, Económico, Social y Tecnológico.	17
5.3 Análisis del mercado	27
5.4 Análisis del entorno competitivo	30
5.5 Análisis de las cinco fuerzas competitivas	31
<b>6. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>40</b>
6.1 Historia de la empresa Gerenprop	40
6.2 Análisis de marca Gerenprop	41
6.3 Análisis comparativo respecto de competidores similares	43
6.4 Análisis FODA	
6.4.1 Fortalezas	44
6.4.2 Debilidades	44
6.4.3 Oportunidades	45
6.4.4 Amenazas	47
<b>7. ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	<b>49</b>
7.1 Segmentación	50
7.2 Posicionamiento	58
7.3 Propuesta de valor. Factores críticos de éxito	60

<b>8. MARKETING MIX</b>	<b>63</b>
8.1 Servicio	63
8.2 Plaza o canales de distribución	68
8.3 Precio	71
8.4 Promoción	
8.4.1 Situación del sector	74
8.4.2 Estrategia de generación de contenidos digitales	74
8.4.3 Desarrollar un estilo para las comunicaciones	76
8.4.4 Selección de medios	78
8.4.5 Estrategia de medios. Implementación.	80
8.4.6 Plan de medios con vista a 6 meses.	87
8.5 Cálculo del ROMI	88
<b>9. OBJETIVOS Y MÉTRICAS</b>	<b>93</b>
<b>10. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>95</b>
<b>11. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>98</b>
<b>11. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>102</b>
<b>12. ANEXOS</b>	<b>105</b>
1. Análisis de la empresa Gerenprop	105
1.1 Historia de la empresa: Gerenprop	105
1.2 Misión, Visión y Valores	108
1.3 Análisis de la marca Gerenprop	110
2. Análisis de referentes en generación de contenidos digitales	<b>119</b>
2.1 CAPHAI	121
2.2 Liga del Consorcionista	125
2.3 Ignacio On Line	128

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente Plan de Marketing es mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop como una de las 10 empresas referentes en generación de contenidos digitales en redes sociales dentro del mercado de la administración de propiedad horizontal en el ámbito de CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Gerenprop es una empresa de administración de consorcios formada por dos administradores y opera en la Ciudad de Buenos Aires desde Noviembre de 2015.

De lo que surge de las entrevistas en profundidad realizadas con referentes del sector se puede advertir que no existen marcas posicionadas en la industria que hagan publicidad en medios masivos. Estos referentes también indican que la mayor fuente de ingreso de clientes es el boca en boca y no las acciones publicitarias que alguna vez hayan realizado sea en medios gráficos masivos o radiales.

El mercado de administración de propiedad horizontal de la ciudad de Buenos Aires es un mercado que se encuentra en crecimiento por diversos factores. Se estima que en la ciudad de Buenos Aires existen 118.000 edificios, 2.1 Millones de personas que viven en dichos edificios y según estimaciones propias realizadas un sector que genera ingresos por 16.992 Millones de pesos y 268 Millones de dólares anuales. Asimismo, de acuerdo a la información que se pudo obtener se dimensiona que existe una gran competencia donde operan en el mercado alrededor de 5000 administraciones registradas, configurándose una amplia oferta poca diferenciada, con falta de calidad percibida en el servicio que brindan y fundamentalmente con una percepción de falta de profesionalismo de parte de sus consumidores que son los consorcistas.

Las estrategias complementarias que van a desarrollarse en el presente trabajo permitirán lograr dos objetivos:

- 1) Mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop como un generador de contenidos digitales relevantes para las personas que habitan en edificios

con régimen de propiedad horizontal (consorcistas) de la Ciudad de Buenos Aires.

- 2) Elaborar estrategias de canales de distribución con actores clave como inmobiliarias y desarrolladores de edificios, generando mayor cantidad de clientes para Gerenprop a través de un esquema de comisiones que resulte atractivo para estos potenciales socios estratégicos.

Respecto de los segmentos socioeconómicos se seleccionarán los segmentos C2 y C3 es decir clase media alta, y clase media baja respectivamente por considerarse que dichos niveles socioeconómicos son los que pueden tener una mayor demanda de servicios de administración de consorcios profesionalizados.

Se elaborará un plan de medios en canales digitales con un horizonte de planeamiento de 6 meses para determinar las actividades principales a realizar. Asimismo se diagramará un cronograma tentativo de implementación a tres años.

Finalmente se concluirá el presente trabajo con un análisis económico financiero del plan de marketing y su evolución con un horizonte de planeamiento de 3 años, con el objetivo de determinar la viabilidad económica del proyecto de inversión. En este sentido, se calcularán tres indicadores: ROMI, VAN y TIR del proyecto. Todos los indicadores financieros calculados tanto en moneda local (Pesos Argentinos) como así también en Dólares Estadounidenses determinan que la implementación del plan de marketing elaborado en el presente trabajo resulta económica y financieramente viables.

### **Palabras Clave:**

Administración de consorcios | Propiedad Horizontal | Gerenprop | Posicionamiento | Canales de distribución | Generación de contenidos | Digital Advertising | Social Media |

## 2. AGRADECIMIENTOS

*“El emprendedor siempre busca el cambio,  
responde a él, y lo utiliza como una oportunidad”*

**– Peter Drucker –**

Fueron dos años de intenso trabajo y esfuerzo. Sostener la situación de las responsabilidades profesionales y laborales y sumarle a esto una fuerte carga horaria no solo de dictado de clases en la sede capital de la Universidad de San Andrés, sino también los días sábados por la mañana en las clases del campus de Victoria. A este intenso aprendizaje sin dudas hay que sumar los sábados por la tarde, donde muchos días se extendían hasta la noche e incluso domingos de reuniones de trabajo con los diferentes equipos en los que fui participando para las diferentes materias.

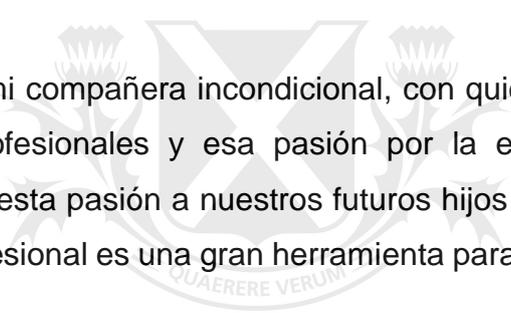
De esos dos años de intensidad profunda me llevo muchísimos aprendizajes tanto del claustro docente a quienes considero de clase mundial, de mis propios compañeros que en muchos casos ocupaban cargos gerenciales en empresas líderes, y también del equipo de la coordinación de la maestría quien nos acompañó en todo momento.

Mi sensación general de todo el proceso es que las herramientas que aprendí me desarrollaron profesionalmente de un modo increíble internalizando conceptos y formas de abordaje de las marcas tanto desde lo teórico como de lo práctico. Todo esto lo pude desarrollar tanto en mi actividad profesional en diversas compañías nacionales y multinacionales como también luego en una etapa diferente de mi vida como consultor y como creador de una empresa. En este sentido quiero destacar mi profundo agradecimiento a la Universidad por haberme dado la oportunidad de cursar esta maestría, a los profesores y a mis compañeros de cursada.

Quiero destacar mi profundo agradecimiento para con mi tutor Sergio Postigo quien me acompañó en el proceso en los momentos más difíciles donde las dificultades profesionales y personales suelen hacernos a las personas pensar en abandonar el esfuerzo. Su apoyo incondicional y guía de excelencia fue fundamental para poder concluir con esta etapa de mi vida profesional y personal.

Agradezco profundamente a mi madre Lucía y mis abuelos maternos Elena y Mario que siempre fueron mi contención familiar alentándome a seguir adelante con mis estudios y quienes me apoyaron en este proyecto que parecía algo imposible en el momento que me planteé realizarlo.

Agradezco a Nancy mi compañera incondicional, con quien compartimos siempre charlas, desafíos profesionales y esa pasión por la educación. Seguramente intentemos transmitir esta pasión a nuestros futuros hijos dado que consideramos que el desarrollo profesional es una gran herramienta para desarrollarse en la vida.



Universidad de  
San Andrés

### 3. OBJETIVO

El objetivo del presente Plan de Marketing es mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop<sup>1</sup> como una de las 10 empresas referentes en generación de contenidos digitales en redes sociales dentro del mercado de la administración de propiedad horizontal en el ámbito de CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Asimismo, de acuerdo a la investigación de los canales de distribución o llegada a potenciales nuevos clientes se recomendarán acciones de trade marketing para potenciar el desarrollo de nuevos clientes y que de acuerdo a ese nuevo flujo de ingresos también pueda potenciarse la estrategia de comunicación convirtiéndose en un círculo virtuoso de inversión y desarrollo de nuevos clientes.

De lo que surge de las entrevistas en profundidad con referentes del sector se puede advertir que no existen marcas posicionadas en la industria que hagan publicidad en medios masivos por lo que se identifica una oportunidad para que Gerenprop se convierta en el *first mover* en términos de generación de contenidos relevantes dirigidos a las personas que viven en edificios en la Ciudad de Buenos Aires.

Otro hallazgo de las entrevistas en profundidad es que los referentes del sector indican que la mayor fuente de ingreso de clientes es el boca en boca (Word of Mouth) y no las acciones publicitarias que alguna vez hayan realizado sea en medios gráficos masivos o radiales. Los referentes del sector consultados, destacan por ejemplo que aparecer en la primera página de google cuando los consumidores buscan administración de consorcios es importante, como también lo es brindar un buen servicio para que los mismos clientes o consorcistas puedan ir recomendándolos y convirtiéndose en una publicidad no direccionada.

---

<sup>1</sup>Gerenprop es una empresa de administración de consorcios formada por dos administradores y opera en la Ciudad de Buenos Aires desde Noviembre de 2015.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires existen 118 mil edificios, 2.1 millones de personas viven en departamentos, lo que configura que el 75% de los hogares son departamentos, representando el 67% de la población.

Las estrategias que van a desarrollarse en el presente trabajo permitirán lograr dos objetivos:

- 3) Mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop como un generador de contenidos digitales relevantes para las personas que habitan en edificios con régimen de propiedad horizontal (consorcistas) de la Ciudad de Buenos Aires, a través de acciones diferenciadoras de sus competidores quienes no se identifican con estrategias activas en redes sociales.
- 4) Elaborar estrategias de canales de distribución con actores clave como inmobiliarias y desarrolladores de edificios, apalancarse en la mayor capilaridad y acceso a potenciales consorcistas para a través de ello generar mayor cantidad de clientes para Gerenprop.

Respecto de los segmentos socioeconómicos se seleccionan los segmentos C2 y C3 es decir clase media alta, y clase media baja respectivamente por considerarse que dichos niveles socioeconómicos tienen acceso a computadoras, smartphones y por considerarse que son estos segmentos los que pueden tener una mayor demanda de servicios de administración de consorcios profesionalizados. Es importante destacar que los segmentos seleccionados constituyen el 45% de la pirámide salarial del año 2018 a nivel nacional<sup>3</sup>.

También resulta importante tener en cuenta que las estrategias antes mencionadas se van a desarrollar en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires por un tema de concentración del segmento target de las acciones y porque el área de cobertura de esta administración, al menos por el momento, es solo en la Ciudad de Buenos Aires.

---

<sup>3</sup> Fuente: Consultora W. Pirámide Salarial 2018.

Se elaborará un plan de medios en canales digitales identificando las redes sociales que resulten relevantes para las comunicaciones a realizar, potenciar un blog de contenidos a través de la actual página web, enfocándose en el segmento target antes mencionado. No tiene sentido en el alcance de este trabajo realizar un análisis de posicionamiento de marca de modo preliminar si no que el mismo será planteado luego de realizar la primer estrategia de comunicación.

Respecto de la estrategia de canales se trabajará en un plan de acción para realizar acuerdos y partnership con inmobiliarias y desarrolladores de la Ciudad de Buenos Aires para que se potencie el desarrollo de clientes de Gerenprop. Los acuerdos con estos dos actores contemplan el pago de comisiones de tres meses de honorarios a favor de los que recomienden a Gerenprop. El objetivo de que se otorguen estas comisiones es lograr que se genere una estrategia ganar-ganar (Win-Win) y si bien Gerenprop se beneficiará con las acciones de recomendación, también se beneficiarán las inmobiliarias y desarrolladores con las comisiones que reciban.

A los efectos de analizar los resultados de la implementación de este plan de marketing y medir el éxito o no del proyecto, se tomarán en cuenta la evolución de los principales KPI's (Key Performance Indicators) del negocio y se fijará un esquema de seguimiento vía encuestas de las distintas consultas y pedidos de presupuestos para poder identificar desde donde surgen los contactos si es desde la página web, o desde las publicaciones en redes sociales.

En el caso de la incorporación de clientes vía acuerdos con inmobiliarias o desarrolladores de edificio también será importante tener el seguimiento de orígenes de contactos porque en función de ello se plantearán los esquemas de comisiones a otorgar una vez obtenido los nuevos clientes de Gerenprop.

Finalmente se concluirá el presente trabajo con un análisis económico financiero del plan de marketing y su evolución con un horizonte de planeamiento de 3 años, con el objetivo de determinar la viabilidad económica del proyecto de inversión. A los efectos de determinar la viabilidad del proyecto se trabajarán tres indicadores:

- 1) Cálculo del ROMI: se realizará una estimación de ingresos y costos incrementales del proyecto como así también la inversión requerida para cada año. El cálculo del retorno de la inversión en marketing se realizará para los 3 años definidos como horizonte de planeamiento para su evaluación.
- 2) Cálculo de VAN y TIR: En primer lugar, se considerará la misma información de ingresos y costos incrementales estimados para el proyecto. En segundo lugar, de acuerdo a la situación económica de Argentina y de inflación proyectada, se tomarán como referencia los aumentos de honorarios que aplica la industria en contextos inflacionarios. A este análisis se le agregan las inversiones de cada año para determinar los flujos netos de caja de cada año. Finalmente se agrega una estimación de tipos de cambio para los tres años teniendo en cuenta la información publicada en el ROFEX<sup>4</sup> para el dólar futuro. Se realizan los cálculos del VAN y TIR del proyecto en pesos y dólares para realizar un análisis económico financiero en moneda homogénea.

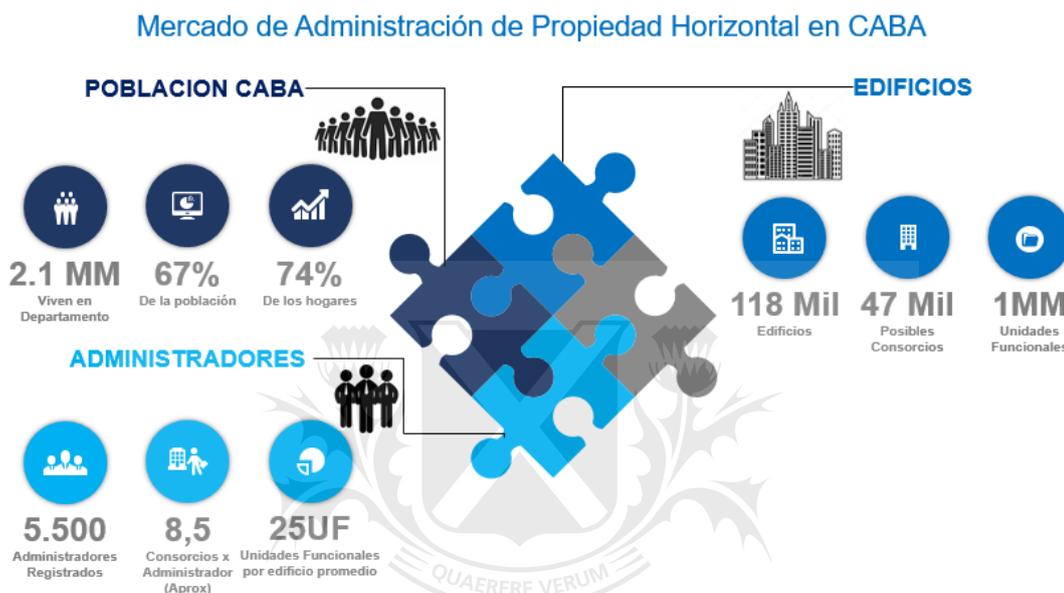
Todos los indicadores financieros calculados tanto en moneda local (Pesos Argentinos) como así también en moneda extranjera (Dólares Estadounidenses) determinan que la implementación del plan de marketing elaborado en el presente trabajo resulta económica y financieramente viables.

---

<sup>4</sup> El ROFEX es una entidad privada cuyo objetivo es organizar, registrar, garantizar y liquidar la negociación de contratos de futuros y opciones.

## 4. INTRODUCCIÓN

El mercado de administración de propiedad horizontal de la Ciudad de Buenos Aires está compuesto por tres principales actores donde para simplificar su análisis se elaboró el siguiente gráfico basado en información de un artículo de infobae.com (2017):



Respecto de la variable población de la Ciudad de Buenos Aires la última información disponible es la del censo del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos realizado en el año 2010; según dicho informe la población de la Ciudad de Buenos Aires asciende a 2.890.151 habitantes.

### 1.1 Población total censada, índice de masculinidad, porcentaje de no nativos y tasa de crecimiento medio anual de la población total por período intercensal. Ciudad de Buenos Aires. Años censales 1855/2010

Año <sup>1</sup>	Período intercensal (años)	Población total <sup>2</sup>	Índice de masculinidad	Porcentaje de no nativos	Tasa de crecimiento medio anual de la población total (por mil)
1855	///	92.709	101,2	35,3	///
1869	13,9	187.126	123,7	49,3	50,5
1887	18,0	433.375	127,8	52,3	46,7
1895	7,7	663.854	116,1	52,0	55,4
1904	9,4	950.891	109,9	45,0	38,2
1909	5,1	1.231.698	112,5	45,6	50,7
1914	4,6	1.576.597	117,2	49,3	53,7
1936	22,4	2.415.142	99,3	36,1	19,0
1947	10,6	2.982.580	94,5	27,5	19,9
1960	13,4	2.966.634	87,6	22,9	-0,4
1970	10,0	2.972.453	85,6	17,9	0,2
1980	10,1	2.922.829	83,2	13,5	-1,7
1991	10,6	2.965.403	82,9	10,7	1,4
2001	10,5	2.776.138	82,9	11,4	-6,3
2010	8,9	2.890.151	85,2	13,2	4,5

<sup>1</sup> Los censos correspondientes a los años 1855, 1887, 1904, 1909 y 1936 fueron de la Ciudad; los restantes, nacionales.

<sup>2</sup> A partir del Cuadro 1.8 se presentan las estimaciones de población de 2010 en adelante, evaluadas y corregidas.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (MInisterio de Hacienda GCBA) sobre la base de los resultados de los respectivos censos.

Por otra parte, si se analiza el informe Anuario Estadístico 2017 publicado por el Instituto de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires, se pueden analizar las estimaciones de cantidad de habitantes para los próximos años.

**1.8 Población total estimada por sexo y grupo de edad. Ciudad de Buenos Aires. Años 2010 - 2040**

Grupo de edad (años)	Año						
	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040
Total	3.028.481	3.054.267	3.075.646	3.086.680	3.084.450	3.069.488	3.043.704

Nótese, que para el año 2020 el incremento en la población de la Ciudad de Buenos Aires será del orden del 6%.

Tal como suele suceder en las grandes ciudades del mundo, Buenos Aires concentra una alta densidad poblacional vinculada a la situación económica donde las personas de las provincias del interior del país, pueden encontrar mayor oferta laboral e inclusive en un trabajo equivalente al de sus provincias un mayor nivel de ingresos y una mejor calidad de vida asociada.

A este fenómeno migratorio interno se le suma el fuerte ingreso de los últimos años de inmigrantes que vienen de diferentes lugares de Latinoamérica, quienes encuentran oportunidades de acceder a una educación gratuita como así también a mejores condiciones que en sus países de origen donde no tienen acceso a un sistema de educación y salud gratuitos.

A modo de síntesis se puede concluir que la población de Buenos Aires seguirá creciendo producto del crecimiento vegetativo, de los movimientos migratorios desde las provincias del interior hacia las grandes urbes, todo esto potenciado por los movimientos inmigratorios de diferentes países de Latinoamérica.

Respecto del actor edificios se puede mencionar en relación al primer cuadro elaborado que existen en la Ciudad de Buenos Aires 118.000 edificios, situación que configura un mercado existente enorme para poder desarrollar en términos de administración de propiedad horizontal.

Similar a lo que ocurre en la variable población que está en franco crecimiento, se detectan algunos fenómenos de descentralización de los clásicos barrios con edificios como pueden ser tradicionalmente Barrio Norte, Belgrano, San Nicolás (Centro), entre otros.

En este sentido se advierten dos fenómenos:

- 1) La capacidad de construcción disponible de la Ciudad de Buenos Aires está desarrollada en un 60%, es decir existe disponible un 40% para continuar construyendo y desarrollar más edificios.
- 2) Producto de lo anteriormente descrito se empiezan a generar desarrollos inmobiliarios en otros barrios que tradicionalmente no fueron zonas de edificios como Villa Ortúzar, Chacarita, Villa Crespo, Colegiales, Monserrat, San Telmo, La Boca, entre otros.

Ese mercado inmobiliario en desarrollo requerirá de profesionales que estén a la altura de las circunstancias para poder acompañar este crecimiento.

Finalmente se analiza el actor Administradores de Consorcios. Según las cifras del cuadro presentado inicialmente existen 5.500 administradores registrados. De las entrevistas en profundidad realizadas con informantes clave se puede incluso dimensionar que solo el 50% de los administradores están registrados en el Registro Público de Administradores de Consorcios, lo que permite inferir al menos de modo estimado que la cantidad de administradores en el mercado ronda los 10.000 administradores aunque no todos ellos posean una matrícula habilitante.

La mayor parte de los informantes clave consultados indican que se trata de una actividad que socialmente es poco valorada en general producto de la existencia de administradores poco honestos y que al mostrar falta de profesionalismo suelen desprestigiar la profesión. En este sentido, un informante clave perteneciente a una de las instituciones referentes del sector indica que están trabajando en iniciativas para revalorizar la profesión y exigir mayor formación académica como requisito para ejercer la actividad de administrador de consorcios.

Un aspecto relevante a destacar es que el mercado antes descrito se trata de un mercado con una amplia oferta poco diferenciada donde la mayoría de los profesionales intentan competir por la variable precio sin generar valor agregado en los servicios que brindan. En este sentido, cuando se consulta a los referentes del sector informan que en algún momento han realizado acciones publicitarias en diarios masivos o inclusive en medios radiales pero que sus experiencias indican que las veces que reciben consultas o pedidos de presupuestos son porque vienen referidos de algunos clientes con buenas referencias, es decir producto del boca en boca.

Si se analiza con detenimiento a las empresas más grandes del sector tampoco se advierte que realicen publicidad en medios masivos. Lo que si puede advertirse en algunos casos es la inversión en sistemas de gestión de edificios donde los usuarios acceden a un portal de la página web de la administración y pueden acceder a información como facturas, presupuestos, liquidaciones e incluso plataformas para gestionar reservas en edificios de mayor complejidad con amenities. También se advierte presencia de algunas administraciones en programas de TV por cable donde responden consultas sobre problemáticas de propiedad horizontal.

Con el objetivo de dimensionar los tamaños de las administraciones vigentes en el mercado se pudo obtener información de referencia donde se puede observar que las administraciones de tamaño grande como Administración Gómez Vidal, Administración Gandolfo, Araujo y Labanca, Daniel Caputo, Administración Tocno poseen más de 100 clientes. Una administradora de tamaño mediano ronda los 50-100 clientes y las administraciones más chicas rondan las 1-50 administraciones.

Tamaño de la Administración	Cantidad de Clientes
<b>Grande</b>	100 Clientes o Más
<b>Mediana</b>	Entre 50 y 100 Clientes
<b>Pequeña</b>	50 Clientes o Menos

*Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad realizadas con referentes del sector.*

Gerenprop administración de consorcios es una empresa que opera en el mercado desde noviembre de 2015. Está formada por dos administradores de consorcios y opera en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires con 7 clientes actuales generando cobertura en zonas premium de la ciudad como San Nicolás (Centro), Palermo, Belgrano y Recoleta.

En sus etapas iniciales el emprendimiento se concentró en sentar las bases operativas para el funcionamiento de la administración. En este sentido los primeros clientes fueron generándose a través del boca en boca entre personas que conocen al fundador de la empresa y de ese modo a través de buenas referencias se alcanzaron 7 clientes estables en el año 2019. Este crecimiento, se logró sin realizar una estrategia de marketing planeada y simplemente se basó en un pilar de la empresa que es brindar un servicio de atención personalizada que se destaca de otras administraciones existentes en el mercado de administración de propiedad horizontal.

Por lo antes expuesto respecto de las condiciones del mercado y competencia, y por una decisión de la firma Gerenprop de mejorar el posicionamiento de su marca y realizar inversiones en canales de distribución para conseguir más clientes es que se proponen las dos estrategias antes mencionadas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

- 1) Elaborar una estrategia de comunicación en medios digitales para mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop entre los consorcistas del segmento socioeconómico medio alto (C2) y medio bajo (C3) antes mencionados.
- 2) Elaborar una estrategia de canales que contempla alianzas y partnership para poder trabajar en conjunto con inmobiliarias y desarrolladores de edificios en el desarrollo de nuevos clientes. Esta estrategia se potencia a través del otorgamiento de comisiones de 3 meses de honorarios que se ofrecerán a las inmobiliarias y desarrolladores que elijan recomendar a Gerenprop.

## 5. ANALISIS DEL CONTEXTO

*“Lo más importante es predecir dónde van los clientes,  
y pararse en frente de ellos”*

**– P. Kotler –**

La elaboración del presente plan de marketing supone un análisis profundo del mercado de administración de propiedad horizontal de la Ciudad de Buenos Aires, con el objetivo de analizar el contexto actual donde compete Gerenprop. En este sentido se realizará un análisis del mercado de administraciones de propiedad horizontal con sus principales referentes, el contexto macroeconómico, las legislaciones vigentes, como así también los avances tecnológicos disponibles para el desarrollo de este mercado con una tendencia clara de crecimiento para los próximos años.

### 4.1 Análisis PEST. Contexto Político, Económico, Social y Tecnológico.

Con el propósito de realizar un análisis completo del contexto se eligió la herramienta del análisis PEST (Aguilar, 1967). Este modelo permitirá identificar los diferentes factores (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) del entorno que impactan en la industria de administración de propiedad horizontal en la Ciudad de Buenos Aires.

#### **Factor Político:**

En cuanto a este factor se realiza una enumeración de aspectos relevantes para la elaboración del presente plan de marketing.

- En el año 2015 se publica en el boletín oficial el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. La gran novedad de este código es que incluye un apartado de legislación sobre propiedad horizontal y deroga la histórica ley 13.512 que junto a la ley 941 y sus modificaciones (3254 y 3291) reglamentaban el ejercicio de la actividad de administración de propiedad horizontal. En este sentido, la redacción del nuevo código trajo algunas mejoras normativas como por ejemplo en cuanto al funcionamiento de las

asambleas y los periodos de oposición pero suponía un gran desafío para la profesión dado que la jurisprudencia de tantos años de aplicación de la ley 13.512 no estaba contemplada íntegramente en la redacción del nuevo código. Luego de más de 3 años de aplicación y del aporte del colegio de abogados de CABA y del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires como así también de otras instituciones ya la normativa está vigente y en plena aplicación.

- En el año 2014 por iniciativa del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires se lanza el programa de *expensas claras* generando un modelo único de liquidación de expensas y un modelo único de recibos de pago de expensas que debe ser cumplimentado por los administradores de la Ciudad de Buenos Aires<sup>5</sup>.
- En el año 2018 el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires lanza una iniciativa llamada “Consortio Participativo” donde busca a través de una plataforma web gratuita que los administradores puedan gestionar los consorcios a través de la misma, informando los comprobantes e incluso haciendo que las votaciones de las asambleas puedan hacerse a través de dicha aplicación. Dicha iniciativa fue criticada por toda la profesión dado que según informan algunas instituciones suponía un mayor trabajo para las administraciones que debían escanear todos los comprobantes para subirlos a dicha plataforma. Por el momento las diferentes instituciones y cámaras que nuclean a profesionales de la actividad no están aplicando dicha normativa porque se han presentado recursos de amparo.
- En el año 2018 y debido al contexto de crisis económica de los últimos años el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires lanza un programa de 12 medidas para reducir las expensas flexibilizando algunos controles para que de ese modo los consorcios puedan reducir sus gastos anuales en expensas. Esta iniciativa fue bien recibida por la sociedad pero aún no fue implementada al 100% en la Ciudad de Buenos Aires dado que no está clara la reglamentación de algunas iniciativas que pueden poner en riesgo la seguridad edilicia de los consorcios que las apliquen.

---

<sup>5</sup> Disposición N° 856/DGDYPC/14 Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires  
<https://www.buenosaires.gob.ar/defensaconsumidor/administradores-de-consorcios/misexpensas>

- Finalmente el cambio de gobierno producido en el año 2015 donde gana las elecciones presidenciales el presidente Ing. Mauricio Macri tiene una particular evolución para analizar. En los primeros años de gestión se mantuvo con una serie de ajustes en tarifas pero no se pudo controlar la problemática de la inflación ni tampoco se pudieron conseguir las inversiones que generen empleo de calidad, esto sumado a la compleja situación de déficit fiscal que es el principal generador de inflación en términos macroeconómicos. Pese a las dificultades iniciales seguía contando con el apoyo de la sociedad, hecho que se ratifica en las elecciones legislativas de octubre de 2017 donde ganan las elecciones en los distritos más importantes del país. En abril del año 2018 se produce una crisis de financiamiento y como consecuencia de lo cual una gran devaluación que genera efectos significativos en términos de deterioro del consumo interno y mayor inflación. La situación que parecía previo al 2018 darse como una reelección asegurada vuelve a despertar al Peronismo que a pesar de estar atomizado, frente a los malos resultados económicos de la gestión de Mauricio Macri vuelve a aparecer en el escenario político como la alternativa que saque al país de la crisis económica y el flagelo de la inflación.

### **Factor Económico:**

En cuanto a este factor se realiza una enumeración de aspectos relevantes para la elaboración del presente plan de marketing.

- Tal como se ha mencionado brevemente en el apartado de factor político, el año 2018 fue un año difícil para la Argentina. Después de un crecimiento económico de 2,9% en 2017, el país está enfrentando una turbulencia financiera en 2018. La actividad económica comenzó a desacelerarse en el segundo trimestre de 2018 y se espera que el año finalice con recesión<sup>6</sup>. Las complejidades que se evidenciaron en el año 2018 parecen tener una proyección de inestabilidad y fragilidad económica incluso para el año 2019

---

<sup>6</sup> Fuente: Informe Banco Mundial. Argentina panorama general.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

que será un año crucial por tratarse de un año electoral donde puede definirse la continuidad o el cambio del actual presidente Mauricio Macri.

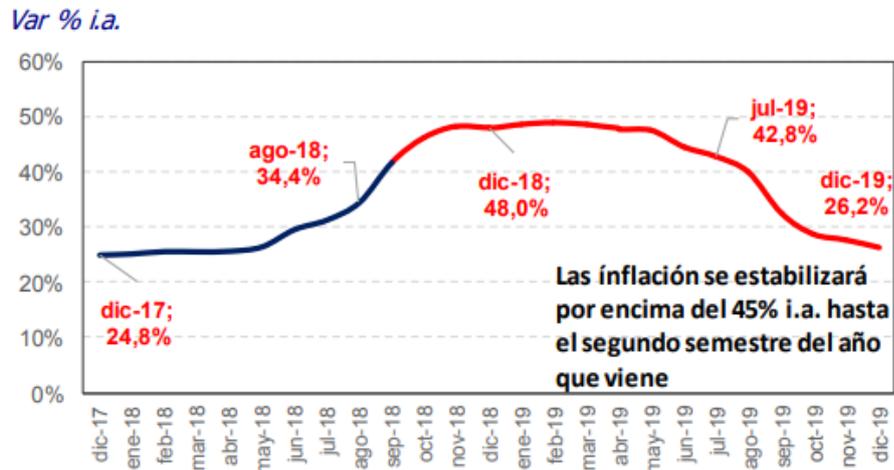
- El peso argentino sufrió una depreciación desde fines de Abril de 2018 y sigue en franca caída registrándose en Marzo 2019 un tipo de cambio de 45 pesos por dólar.
- Esta situación condujo al Gobierno a poner en marcha un nuevo programa económico que incluye una reducción de gastos, un incremento de ingresos vía baja de subsidios y un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por un total de US\$ 57.000 millones hasta 2021<sup>7</sup>.
- Es importante destacar que se identifica un contexto macroeconómico de estanflación en los últimos 7 años.
- En el segundo semestre de 2018 el INDEC informa que la pobreza de argentina asciende al orden del 32%. Durante 2017 se había logrado reducir un poco este índice al 29% pero en 2018 se vuelve a acentuar esta problemática social.
- La industria de la construcción si bien tuvo una ralentización respecto del año 2017 continúa avanzando favorablemente en el año 2018. Este fenómeno es acompañado por la situación de mayor demanda de viviendas en la Ciudad de Buenos Aires y por la descentralización de los barrios tradicionales de edificios donde se suman nuevos barrios porteños a los desarrollos de edificios para poder abastecer ese incremento de demanda de viviendas.
- Asimismo el contexto de las PYMES argentinas se ve complicado por la drástica reducción del consumo del mercado interno como así también por las complejidades para acceder al crédito en el sector privado donde las tasas de interés rondan el 80/100% de costo financiero total. Esto se puede advertir en la gran cantidad de comercios que vienen cerrando sus puertas por falta de ventas desde Junio de 2018.
- En materia de precios, la inflación en 2018 fue del 47,6%, la cifra más alta en los últimos 27 años. Y en este sentido, es de destacar que el panorama

---

<sup>7</sup> Fuente: Informe Banco Mundial. Argentina panorama general.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

para el año 2019 resulta aun con escenarios inciertos en lo económico y político.

### Evolución de inflación a nivel país



Fuente: OJF & Asociados en base a INDEC y estimaciones propias

- La situación económica compleja por la que atraviesa el país tiene varios impactos en el ámbito de la administración de propiedad horizontal. A continuación se enumeran algunos de ellos:
  - *Se incrementan los índices de incobrabilidad de expensas.* Ante la presión de las prestadoras de servicios públicos que suben las tarifas todos los meses, los incrementos de salarios definidos por el gremio SUTERH y otros incrementos de los abonos de proveedores, muchos propietarios se ven imposibilitados de pagar las expensas. Esto genera que desde las administraciones tengan que insistir con llamados telefónicos para mejorar los niveles de cobranzas y en algunos casos empezar acciones judiciales para la gestión del cobro. Según un informe publicado en el diario digital infobae profesional (2018) varias instituciones del sector indican que 3 de cada 10 propietarios no está realizando el pago de expensas en tiempo y forma como en otros momentos del país<sup>8</sup>.
  - *Se suspenden los trabajos en general.* Los propietarios en las asambleas en general piden hacer solo lo básico y lo urgente dejando

<sup>8</sup> Fuente: Nota Iprofesional.com "Tres de cada 10 propietarios está atrasado con el pago de expensas". <https://www.iprofesional.com/economia/286534-consorcio-edificios-vivienda-Expensas-impagas-por-suba-de-sueldos-de-porteros-y-tarifas-hay-mas-morosos>

las tareas de mantenimiento preventivo para momentos de mejor situación económica.

- *Despido de Empleados o reducción de horas.* En algunos edificios solicitan sacar el trabajo de los empleados los días feriados, solicitar que no trabajen los días domingos o inclusive reunir las sumas para despedirlos y contratar empresas de limpieza para no tener que abonar vacaciones, aguinaldos ni cubrir los periodos vacacionales con suplencias que duplican el monto de salario en los periodos vacacionales.
- *Existe un mayor control de los propietarios y consorcistas en cada rubro de las liquidaciones de expensas.* En términos generales los propietarios buscan de alguna forma reducir los gastos al máximo para pagar el menor valor de expensas que se pueda.

#### **Factor Social:**

En cuanto a este factor se realiza una enumeración de aspectos relevantes para la elaboración del presente plan de marketing.

- En un apartado anterior se analizó el fenómeno de crecimiento poblacional vegetativo en la Ciudad de Buenos Aires como así también el incremento poblacional generado por procesos migratorios del interior del país y de procesos inmigratorios desde otros países de Latinoamérica.
- Respecto de la situación económica y política estas variables tienen su impacto en el “*humor social*” que se siente preocupado por las presiones económicas, políticas y el contexto de inestabilidad por las que atraviesa el país.
- El impacto del factor económico en el conglomerado social es grave. La pobreza según un informe publicado por el INDEC incrementa en el segundo semestre de 2018 al orden del 32%. La clase media baja sufre cada vez más los efectos de la inflación y se limita su capacidad de consumo producto de los incrementos de tarifas y de la inflación en los productos básicos de consumo.

- A nivel social el hecho de que se publicara en todos los medios masivos la nueva reglamentación de propiedad horizontal a través del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación produjo un fenómeno de democratización de la información. Los consorcistas en general pueden acceder a un marco normativo para al menos entender inicialmente lo que sucede en su edificio.
- También luego de consultar a los referentes del sector, estos indican que hay una demanda social de entender mejor el código y que eso les sirva para poder exigir con mayor claridad lo que pretenden de sus administradores. En este sentido las marcas que generen contenidos relevantes sobre estas problemáticas pueden obtener una ventaja competitiva al respecto. Algunas de las instituciones referentes en generación de contenido vinculado a la propiedad horizontal pueden ser la CAPHA (Cámara Argentina de Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias) y la LCPH (Liga del Consorcista).

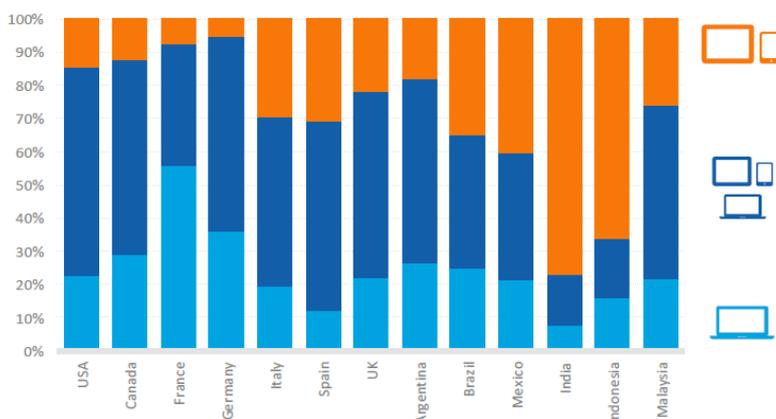
#### **Factor Tecnológico:**

En cuanto a este factor se realiza una enumeración de aspectos relevantes para la elaboración del presente plan de marketing.

Para poder elaborar un análisis de cifras de consumo de plataformas digitales en Argentina se analizará el informe de Comscore Futuro Digital Global – Edición Internacional 2018.

- Por un lado se puede analizar que los usuarios multiplataforma prevalecen. Si bien en el mercado argentino el peso de las computadoras de escritorio sigue siendo relevante también se puede analizar que al igual que en el resto de los mercados bajo análisis el segmento de mayor peso es el de multiplataforma (Escritorio + Smartphone + Tablet).

## Los usuarios multiplataforma prevalecen % de audiencia digital total por plataforma (sólo desktop, MP, sólo Móvil)



Los usuarios multiplataforma (aquellos que acceden al contenido en línea a través de la computadora de escritorio y del smartphone/tableta en un mes) siguen siendo mayoría absoluta, con un promedio en el mercado de 46% de la población total.

El uso sólo móvil ahora promedia por encima del consumo sólo desktop con un promedio de mercado de 30%, impulsado principalmente por una amplia participación en mercados de Asia-Pacífico, versus 24% para sólo desktop.

COMSCORE

Source: comScore MMX Multi-Platform, Dec 2017  
© comScore, Inc. Proprietary 4

- A nivel aplicaciones en teléfonos inteligentes se detecta el predominio de Google y Facebook a nivel global. También se puede advertir la aparición de Snapchat en USA y UK pero no así en el resto de los mercados.

## Snapchat irrumpe entre las 5 apps más importantes en dos de los mercados principales

### Las 5 aplicaciones más importantes por alcance

USA	Canada	France	Germany	Italy	Spain	UK
Facebook	Facebook	Google Play	Google Play	WhatsApp	WhatsApp	YouTube
YouTube	FB Messenger	Google Search	WhatsApp	Google Play	YouTube	Facebook
Google Search	YouTube	YouTube	Google Search	Google Search	Google Play	Google Search
FB Messenger	Google Search	FB Messenger	YouTube	YouTube	Google Search	FB Messenger
Snapchat	Google Maps	Gmail	Facebook	Facebook	Google Maps	Snapchat

Google and Facebook continúan disfrutando el dominio en la tabla de las 5 aplicaciones más importantes a nivel mundial, pero Snapchat es un ingreso muy destacado en los rankings de dos de las economías digitales más grandes.

Argentina	Brazil	Mexico	India	Indonesia	Malaysia
WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	WhatsApp	Google Play	WhatsApp
Google Play	Google Play	YouTube	Google Play	WhatsApp	Google Play
YouTube	YouTube	Google Play	YouTube	YouTube	YouTube
Google Search	Google Search	Google Search	Gmail	Google Search	Google Search
Google Calendar	Gmail	Facebook	Google Search	Gmail	Facebook

Ahora rankea en 5° posición por alcance, una escalada considerable versus el mismo punto 12 meses antes, cuando ocupaba el 9° puesto en los EE. UU. y el 16° puesto en el Reino Unido.

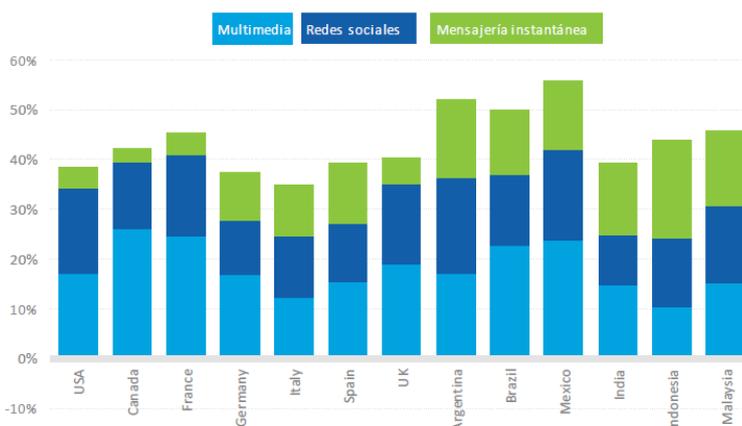
COMSCORE

Source: comScore Mobile Metrics, Dec 2017  
© comScore, Inc. Proprietary 13

- Respecto a la subcategorías que capturan el tiempo digital consumido se puede detectar que Argentina tiene una distribución pareja de tiempo digital entre aplicaciones de mensajería, redes sociales y multimedia.

## Tres subcategorías capturan más de un tercio del tiempo digital

### Participación de minutos digitales totales



En algunos mercados, tres subcategorías capturan más de la mitad del tiempo digital.

La categoría multimedia (que incluye diversos e importantes servicios de transmisión de video) y las redes sociales se llevan la mayor participación en la mayoría de los mercados.

La escala relativa de la mensajería instantánea es particularmente notable ya que los minutos generalmente vienen casi exclusivamente de plataformas móviles.

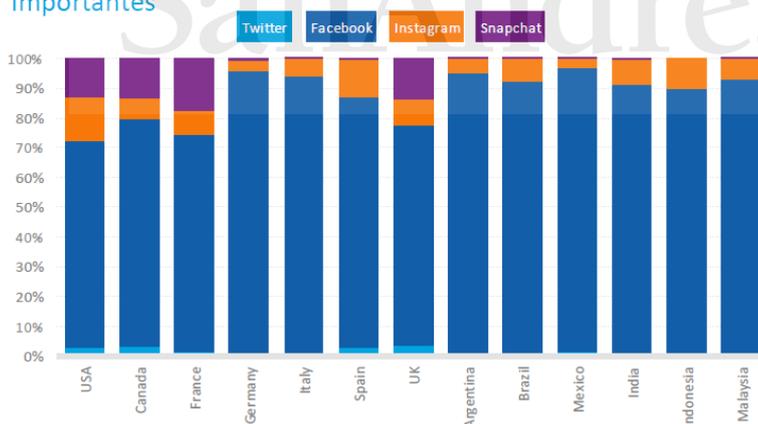
COMSCORE

Source: comScore MMX Multi-Platform, Dec 2017  
© comScore, Inc. Proprietary 20

- Respecto del tiempo que se consume en las principales redes sociales se puede destacar que en Argentina la red social más importante es Facebook, seguida por Instagram y en el caso de Twitter y Snapchat aun presentan oportunidades de desarrollo porque tienen pesos relativos casi inexistentes siguiendo la tendencia general de los otros mercados analizados.

## Porcentaje de tiempo en Redes Sociales

### Porcentaje de minutos combinados para las 4 aplicaciones de redes sociales más importantes



Al estudiar la distribución de minutos entre las cuatro aplicaciones de redes sociales más importantes, Facebook es el líder indiscutido, especialmente cuando combina Instagram en el porcentaje total.

Hemos visto anteriormente en este informe el aumento de alcance de Snapchat, será interesante observar cómo esto se traduce en las duraciones de uso en 2018.

COMSCORE

Source: comScore Mobile Metrics, Dec 2017  
© comScore, Inc. Proprietary 34

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el estado de desarrollo del software de gestión para consorcios y las herramientas informáticas disponibles en el mercado. En este sentido se encuentran algunas empresas proveyendo servicios de liquidación de expensas, de envío masivo de información y de gestión de reserva

de servicios comunes y amenities para los consorcistas. A continuación se mencionan algunas de ellas a los efectos de poder dar un panorama de la cantidad de oferentes que existen, quienes brindan un valor agregado a los administradores de consorcios dado que le permiten enfocarse en la gestión y simplificar las gestiones administrativas.

- Sistemas Administrativos S.A. | <http://www.sisadm.com.ar/>
- Octopus | <http://www.octopus.com.ar/>
- Octavo Piso | <https://www.octavo-piso.com.ar/>
- Redconar | <https://www.redconar.com.ar/>
- SIPAC Computación| <http://www.sipacweb.com.ar/web/>
- entre otras.

También existen plataformas para la gestión de barrios privados y countries un ejemplo de dichas aplicaciones es

- Accesin | <https://accessin.net/>

A modo de conclusión se puede destacar que los factores político y económico se encuentran en una situación compleja que afecta la actividad económica de las empresas en general. Sin embargo, es importante destacar que el servicio que prestan las empresas que administran consorcios no resulta una actividad de la que se pueda prescindir, es decir, se interpreta que el contexto de crisis político económica afecta a modo de contexto pero no es un factor determinante que haga disminuir la demanda existente.

Respecto del factor social tal como se analizó previamente está condicionado por los dos factores mencionados previamente. Se puede advertir que existe un incremento sostenido de la demanda de vivienda en la Ciudad de Buenos Aires y también se presenta una situación de exigencia en cuanto a la eficiencia y control de gastos para que los administradores a través de una gestión eficiente de los recursos ayuden a los consorcistas a pagar menos expensas.

El desarrollo tecnológico de herramientas de gestión que cada vez incorporan mejores funcionalidades les permitirá a los administradores que decidan invertir en

las mismas, agregar valor a sus clientes. Esta adaptación le permitirá estar a la altura de las nuevas exigencias de esos consorcistas que cada vez demandan más eficiencia y que se muestran dispuestos a cambiar de administrador.

#### 4.2 Análisis del Mercado.

Respecto de las variables del franco crecimiento que opera en cuanto a la cantidad de edificios de la Ciudad de Buenos Aires se recomienda repasar la sección de introducción donde se ilustra gráficamente la composición del mercado. En este caso se profundizará sobre los puntos mencionados en dicho apartado para proceder a ampliarlos.

De acuerdo a un informe de Indicadores de la Ciudad de Buenos Aires (Actualizado al 06/03/2019) si se analiza la variable vivienda se puede advertir la composición de las viviendas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

Temática	Indicador	Período	Valor
Vivienda	Viviendas que son casas	2017	20,2%
	Viviendas que son departamentos	2017	76,0%
	Hogares no hacinados	2017	90,6%
	Hogares propietarios de la vivienda y el terreno	2017	52,2%
	Hogares inquilinos	2017	35,1%
	Hogares con tenencia precaria de la vivienda <sup>2</sup>	2017	12,7%

<sup>1</sup> Corresponde al trienio 2015/2017.

<sup>2</sup> Incluye Propietario de la vivienda solamente, Ocupante en relación de dependencia o por trabajo, Ocupante por préstamo, cesión o permiso, Ocupante de hecho de la vivienda y Otra situación.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía y Finanzas GCBA.

Del informe antes mencionado se desprende que el 76% de las viviendas de la Ciudad de Buenos Aires corresponde a departamentos. Es de destacar la importancia del peso de este tipo de vivienda sobre la masa total de viviendas en esta localidad del país.

La demanda potencial del mercado de administración de propiedad horizontal es muy amplia dado que en la Ciudad de Buenos Aires la capacidad de construcción de edificios está avanzada solo al 60%, es decir, hay un 40% de potencial para

continuar desarrollando edificios en la Ciudad de Buenos Aires lo que genera potenciales nuevos clientes<sup>9</sup>.

Según el citado artículo: *“Si bien según los sucesivos censos la población porteña ronda los tres millones de habitantes desde hace cerca de 40 años, lo cierto es que en la Ciudad “viven” otros tres millones de personas que diariamente ingresan para trabajar, estudiar, ir al médico o divertirse. Buenos Aires, según los cálculos oficiales aún tiene un 40% de capacidad constructiva (unos 104 millones de metros cuadrados potencialmente construibles), de modo que esas personas que diariamente cruzan la General Paz también tengan la posibilidad de “dormir” en la Ciudad”*.

Adicionalmente, de la misma nota se desprende que la concentración de edificios en la Ciudad de Buenos Aires está dada en términos generales por edificios de baja altura, lo que genera incluso mayores posibilidades de desarrollo.



Fuente: *Publicación Infobae (2017). La altura de las construcciones en la Ciudad de Buenos Aires.*  
 Juan Robledo (2017)

Prueba de la tendencia que se advierte es la incorporación a las zonas de edificios de barrios que tradicionalmente nunca tuvieron alta densidad de edificios como Chacarita, Colegiales, Saavedra, La Boca, entre otros. Un ejemplo patente de este fenómeno se puede analizar en la nota publicada en el diario Perfil donde se analizan los fenómenos de Villa Urquiza, Chacarita, Colegiales, Palermo, Villa Crespo.

<sup>9</sup>La altura de las construcciones en la Ciudad de Buenos Aires. Juan Robledo (2017).  
<https://www.infobae.com/sociedad/2017/04/28/buscan-limitar-la-altura-de-las-construcciones-en-la-ciudad-de-buenos-aires/>



Fuente: Publicación diario Perfil. Nuevos barrios porteños cambian el mapa (2018)<sup>10</sup>.

Si se analiza el informe de expectativas de Actividades de Construcción para el periodo Q4 2018 del Instituto de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires es posible inferir que a pesar del contexto de crisis económica de los últimos dos años 2017 y 2018 los metros cuadrados de construcciones nuevas han frenado su intensidad pero siguen creciendo tanto en el último trimestre del año 2018 como en el acumulado del año 2018.

**Cuadro 2.1** Metros cuadrados declarados y comprobantes de pago trimestrales y variación interanual. Construcciones nuevas. Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre de 2018

Trimestre	Metros declarados		Comprobantes de pago de DDJJ		Promedio de metros cuadrados por comprobante de pago de DDJJ
	Cantidad	Variación respecto del mismo trimestre del año anterior	Cantidad	Variación respecto del mismo trimestre del año anterior	
	(m <sup>2</sup> )	(%)	(comprobantes)	(%)	
4/2017	1.311.428,5	53,2	669	43,3	1.960,3
1/2018	364.970,9	19,9	231	12,7	1.580,0
2/2018	727.408,3	100,0	408	35,5	1.782,9
3/2018 (*)	815.614,4	29,5	391	1,0	2.086,0
4/2018 (*)	1.696.063,8	29,3	695	3,9	2.440,4

<sup>\*)</sup> Resultados provisionarios.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA) sobre la base de datos de la Dirección General de Rentas (GCBA).

<sup>10</sup> Nuevos barrios porteños cambian el mapa (2018)

<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/del-do-ho-a-chacagiales-nuevos-barrios-portenos-cambian-el-mapa.phtml>

**Cuadro 5.1** Metros cuadrados declarados y comprobantes de pago de DDJJ por tipo de obra (\*). Acumulado anual. Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre de 2018

Tipo de obra	Metros declarados		Comprobantes de pago de DDJJ	
	Cantidad	Variación vs. mismo período año anterior	Cantidad	Variación vs. mismo período año anterior
	(m <sup>2</sup> )	(%)	(comprobantes)	(%)
<b>Total</b>	<b>4.538.110,6</b>	<b>31,0</b>	<b>3.966</b>	<b>7,5</b>
Construcciones nuevas	3.604.057,3	38,1	1.725	10,4
Ampliaciones y modificaciones	314.175,5	-7,7	466	-3,9
Demoliciones	619.877,8	20,6	1.775	8,1

*\*Resultados provisionarios.*

**Fuente:** Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA) sobre la base de datos de la Dirección General de Rentas (GCBA).

### 4.3 Análisis del Entorno Competitivo

La oferta de administradores en la Ciudad de Buenos Aires es significativa dado que en la página del GCBA figuran 5476 administradores registrados<sup>11</sup>. En este sentido se pudo consultar a miembros de la CAPHAI y de los registros que poseen refieren que la cantidad de empresas registradas sean personas físicas o jurídicas asciende a 5000 (cinco mil administraciones) en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. De este modo se pudo verificar que la oferta de administraciones está en el orden de las cifras antes mencionadas.

El mercado de administración de propiedad horizontal es muy competitivo y los players en lugar de buscar diferenciarse por las características del servicio brindado, buscan competir por la variable precio generando una desvalorización de los honorarios que se cobran para realizar un buen trabajo. La presión por los precios genera que las administraciones crezcan justamente por dicha variable, pero no acompañan esos crecimientos con desarrollos de estructura que les permitan brindar un buen servicio. Esta situación genera una oportunidad latente en el mercado porque los consorcistas se encuentran en un estado permanente de disconformidad por la falta de servicios de buena calidad. Esto último puede verificarse en la cantidad de reclamos y mediaciones crecientes presentados por los consorcistas en el primer trimestre de 2019 en el área de defensa al consumidor del GCBA.

<sup>11</sup> Fuente: GCBA – Defensa y protección del Consumidor. – Registro público de administradores de consorcios.

De lo que surge de las entrevistas en profundidad con referentes del sector se puede advertir que no existen marcas posicionadas en la industria que hagan publicidad en medios masivos por lo que se identifica una oportunidad para convertirse en el *first mover* en términos de generación de contenidos relevantes dirigido a las personas que viven en edificios en la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido, para la elaboración de este Plan de Marketing, se utilizará como marco teórico algunos conceptos tomados del libro “*La estrategia del océano azul*” de W. Chan Kim y Renee Mauborgne<sup>12</sup>. Su estrategia basada en la necesidad de dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas si se quiere ser un triunfador en el futuro, haciendo especial énfasis en ampliar los horizontes del mercado y generando valor a través de la innovación será una herramienta fundamental para este trabajo.

Otro hallazgo de las entrevistas en profundidad es que los referentes del sector indican que la mayor fuente de ingreso de clientes es el boca en boca (Word of Mouth) y no las acciones publicitarias que alguna vez hayan realizado sea en medios gráficos masivos o radiales. Los referentes del sector consultados, destacan por ejemplo que aparecer en la primera página de google cuando ponen administración de consorcio es importante, como también lo es brindar un buen servicio para que los mismos clientes o consorcistas puedan ir recomendándolos y convirtiéndose en una publicidad no direccionada.

#### **4.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas**

Con el objetivo de darle simplicidad y mejorar el análisis del sector anteriormente descrito utilizaré el marco conceptual de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (2009).

---

<sup>12</sup> W. Cham Kim, R. Mauborgne: (2005). Blue Ocean Strategy “La estrategia del océano azul”. Argentina: Editorial Norma. (p.3-32)



Adicionalmente se mencionará una sexta fuerza, que son las “organizaciones complementarias”, una idea acreditada a Andrew Grove, antiguo CEO de Intel Corporation (Grove 1996).

#### **Poder de negociación de los clientes:**

Para analizar la situación de los clientes es importante tener en mente dos variables los edificios de la Ciudad de Buenos Aires ascienden a 118.000 mientras que los consorcistas o personas que viven en edificios ascienden a 2.1 Millones de personas. En este aspecto puedo analizar que la cantidad de clientes o consumidores es enorme pero también hay que tener en cuenta que la oferta de servicios esta con niveles de diferenciación bajos lo cual representa una oportunidad para las marcas que logren capitalizar esta situación del sector.

Producto de la democratización de la información generada por la publicación masiva del nuevo código civil se detecta que el poder de negociación de los clientes ha ido incrementándose, están más organizados, no tienen reparos en reclamar una mayor atención de parte de los administradores y si no reciben lo que pretenden se reúnen y pueden cambiar al administrador a través de una asamblea auto-convocada.

En este sentido, se destaca que el poder de negociación de los clientes es elevado pero que al mismo tiempo las marcas y empresas que sepan diferenciarse por la calidad del servicio se convertirán en las empresas y marcas ganadoras en el futuro

dado que el efecto del boca en boca los hará ir creciendo por las propias recomendaciones los clientes satisfechos.

Téngase presente que respecto de la segmentación de clientes que se desarrollará en profundidad en un apartado posterior, se han seleccionado los segmentos C2 y C3 vinculados a clase media alta y media baja respectivamente. Esta decisión estratégica tiene un fundamento y es que intentar competir con las empresas más grandes en el segmento ABC1 no se considera recomendable para Gerenprop dado que no tiene la estructura ni la capacidad económica para competir con otras empresas que tienen una capacidad y estructura superiores.

Respecto del tamaño de los edificios también se recomienda hacer foco en edificios de tamaño mediano entre 20 y 50 unidades funcionales dado que los edificios de mayor tamaño como lo son las torres que cuentan con unidades funcionales que van desde los 60 a las 200 unidades funcionales requieren una estructura de personal con la que Gerenprop actualmente no cuenta y le sería muy difícil poder dar respuesta a ese tipo de clientes.

#### **Poder de negociación de los Proveedores:**

Los proveedores en el caso del sector de administración son variados dependiendo del rubro que se desee analizar. En este sentido, se analizarán algunos de los más importantes en base a los comentarios realizados por el fundador de Gerenprop y también en base a los hallazgos de las entrevistas con informantes clave:

*Bancos:* En este caso los bancos comercialmente siempre intentan sumar clientes por lo que los administradores pueden negociar con sus carteras de clientes con el propósito de obtener beneficios para los consorcistas. Respecto de este tipo de proveedor el fundador de Gerenprop indica: *“Antes de iniciar las actividades de Gerenprop me reuní con 4 bancos y de esas reuniones hice un convenio con el que mayor beneficios me otorgaba para mis potenciales nuevos clientes. Actualmente tengo mis 7 clientes con cuenta corriente en ese banco. En mi caso particular pude conseguir una bonificación de 12 meses para los gastos de mantenimiento de*

*cuenta en un banco privado. Ahora existe ese beneficio en bancos estatales pero cuando yo lo lancé al mercado era algo exclusivo”.*

Cabe destacar que estas acciones de negociar por volumen para conseguir beneficios para los consorcios resultan adecuadas porque pueden tener un alto valor percibido de parte de los consorcistas.

*Proveedores de Seguros:* En este caso es posible también realizar negociaciones por volumen concentrando los clientes en un solo productor que a través de utilizar una misma compañía de seguros para un lote de clientes puede obtener beneficios sea en el costo de la prima a abonar o mejorar la cantidad de cuotas con descuentos financieros y en lugar de abonar las pólizas que en general se pagan en 10 cuotas abonarlas en 12 cuotas sin que eso tenga un costo financiero mayor para los consorcios.

*AFIP:* El poder de negociación con este proveedor es nulo dado que funciona con un esquema legal mandatario, los montos informados por las alícuotas son los que hay que abonar para evitar multas e intereses resarcitorios y punitivos. En este punto es recomendable estar asesorado con un profesional contable que conozca el convenio en profundidad de SUTERH y también que tenga experiencia en temas de AFIP para no cometer errores que puedan generar multas e intereses. Un aspecto importante que puede advertirse es que cuando un consorcio posee deudas de cargas sociales o sindicales, un correcto asesoramiento permite tramitar planes de facilidades y pagos en cuotas generando una ayuda muy importante para consorcios con problemas financieros.

*Servicios:* El poder de negociación con estos proveedores también es nulo dado que los incrementos de tarifas son mandatarios y se definen a nivel empresa prestadora, ratificados por el poder legislativo en audiencias públicas. En este punto los administradores pueden sugerir medidas para realizar un consumo responsable de los servicios como por ejemplo colocar instalaciones eléctricas con bajo consumo como luces Led, realizar un correcto mantenimiento de las piletas con los productos adecuados para no tener que vaciarlas y llenarlas de modo completo con

una frecuencia alta, y también organizar el manejo de luces con sensores de movimiento o foto lumínicos para no incrementar los consumos de un modo innecesario.

*Proveedores de Abonos:* En este punto se incluyen los proveedores de mantenimiento de ascensores, fumigación, limpieza de tanques, mantenimiento de matafuegos, entre otros. En estos casos las administraciones pueden negociar por volumen cuando tienen una cartera de clientes significativa. De acuerdo a la información que brindan los informantes clave también se detecta que los administradores suelen hacer convenios con 1 o 2 empresas de cada rubro para concentrar sus operaciones en pocas empresas y de este modo obtener precios más competitivos para sus clientes como también simplificar la gestión administrativa de facturación y pago de facturas.

*Proveedores del Rubro Construcción:* En este apartado se considera a proveedores como gasistas matriculados, electricistas matriculados, plomeros, pintores, constructores entre otros. En este caso las negociaciones por volumen también aplican en cuanto a la forma de funcionamiento.

Las administraciones que tienen mayor cantidad de clientes tienen convenios con profesionales para que se dediquen con modalidad de tiempo completo a la atención de sus clientes. Esto es posible porque el volumen de trabajo para realizar lo permite y de ese modo se pueden conseguir mejores costos que redunden en un beneficio para los consorcistas. Como contra partida las administraciones con menor número de clientes no pueden garantizar a estos profesionales un flujo continuo de trabajo por lo que tienen que ir desarrollando varios proveedores para ir asignándolos a los trabajos de acuerdo a la disponibilidad de recursos económicos y también de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los profesionales antes mencionados.

Es de destacar que para grandes obras es recomendable contratar empresas dirigidas por arquitectos o ingenieros civiles que manejen personal idóneo y que tengan las estructuras necesarias como personal con ART, y equipos de seguridad

necesarios para proteger a los trabajadores por ejemplo en caso de trabajos en altura como también para proteger legalmente a los consorcios en caso de eventuales accidentes de trabajo. Cabe destacar que estas empresas constructoras lideradas por Arquitectos o Ingenieros Civiles suelen ser mucho más costosas que los profesionales que trabajan de modo independiente como cuentapropistas.

### **Amenaza de Nuevos Competidores:**

De acuerdo a la información que se obtiene de la entrevista con el fundador de Gerenprop como también de las entrevistas con informantes clave se puede analizar que las barreras de ingreso a este sector son bajas. Desde el punto de vista de profesionales como abogados o contadores simplemente con hacer un curso de 3 meses ya pueden estar ingresando a competir en este mercado.

En el caso de personas que no sean profesionales la falta de regulación de esta actividad hace que funcione del mismo modo, cualquier persona que realice el curso de administración en una institución habilitada puede gestionar su matrícula para poder ingresar en el mercado de administración de propiedad horizontal.

Es importante destacar que el hecho de estar en condiciones de administrar se refiere a los requisitos básicos, no se tienen en cuenta aspectos como estructurar una oficina ni tampoco de realizar un desarrollo de marca, pagina web, e identidad visual de marca donde en esos casos los costos se incrementan. En el caso de profesionales como contadores o abogados pueden apalancarse en sus estudios jurídicos y contables que ya tienen funcionando y usar esas estructuras para agregar un servicio a brindar.

Otro aspecto a tener en cuenta es el posible ingreso al mercado de inmobiliarias donde también poseen una estructura básica como una oficina y personal administrativo. En este último caso si bien su negocio principal son las operaciones de compra venta de inmuebles suelen realizar actividades de administración de alquileres y su capilaridad o llegada a nuevos clientes es grande por los años de operar en el mercado de inmuebles. Estas inmobiliarias también podrían ingresar

fácilmente al sector de administración de consorcios apalancándose en las estructuras que poseen.

### **Amenaza de Productos Sustitutos:**

De acuerdo a la investigación realizada del sector no se detecta la existencia de un posible producto sustituto en estos términos. Lo que si puede darse es la existencia de consorcios auto-administrados donde prefieren no contratar un administrador si no que un propietario realice esta tarea por lo general ad-honorem.

Esta situación puede darse en el caso de consorcios pequeños de no más de 10 unidades funcionales dado que la complejidad que requieren de mayor cantidad de unidades funcionales hará necesaria la intervención de profesionales que sepan manejar las situaciones conflictivas entre los vecinos como también manejar los aspectos legales derivados de la necesidad de realizar las liquidaciones de sueldos y cargas sociales del personal o realizar un abordaje de gestión judicial para cobro de expensas sin desgastar la relación entre dos propietarios que viven en el mismo edificio.

Para concluir se puede analizar que no hay un punto fuerte a destacar en cuanto a la amenaza de productos sustitutos en este sector.

### **Organizaciones Complementarias:**

En este caso se considerará tal como se ha mencionado en un apartado anterior a dos organizaciones que pueden ser complementarias.

*Inmobiliarias:* si bien se ha mencionado que pueden convertirse en nuevos competidores también pueden realizarse convenios de reciprocidad en cuanto a la referencia de clientes por la llegada que tienen ambas actividades a un número importante de bases de datos de clientes. En este caso se plantearán convenios o acuerdos comerciales para abonar comisiones de tres meses de honorarios a las recomendaciones que se realicen y terminen resultando en clientes nuevos para la firma Gerenprop.

*Desarrolladores de Edificios:* este canal resulta de suma importancia dado que al terminar de construir un edificio el primer administrador es designado por la empresa constructora. Esto puede traer incrementos de clientes sustanciales para una administración que tenga convenios con varias constructoras y/o desarrolladoras de edificios e inmuebles en general. En este caso se plantearán convenios o acuerdos comerciales para que los desarrolladores tengan comisiones de tres meses de honorarios por seleccionar a Gerenprop como la administradora de consorcios de sus desarrollos de edificios.

### **Rivalidad entre los Competidores:**

La rivalidad entre los competidores actuales del sector es intensa porque existen muchos oferentes y las barreras de ingreso al sector son bajas. Las empresas que quieran destacarse deberán enfocarse en desarrollar sus ventajas competitivas no solo para incrementar la base de clientes sino también para conservar los que ya tienen.

Respecto de las empresas con las cuales competir es importante realizar una consideración. Estratégicamente se sugiere no competir con las grandes empresas que tienen estructuras de hasta 30 empleados y mayor capacidad de recursos con el asociado margen de maniobra. En este sentido se propone competir con administradoras chicas y medianas que están operando en los segmentos NSE C2 y C3 antes mencionados, buscando diferenciarse por la calidad del servicio prestado y el profesionalismo que destaca el fundador de Gerenprop. En este sentido, las dos estrategias planteadas funcionarán como complemento para incorporar clientes en las etapas iniciales y permitir luego realizar a través de una mayor estructura y recursos disponibles nuevas estrategias de desarrollo de clientes.

Es posible mencionar algunas ventajas competitivas sobre las cuales trabajar explicando el impacto de cada una de ellas:

- **Economías de Escala:** Tal como se ha mencionado previamente el tener una base de al menos 10 clientes permitirá realizar negociaciones de volumen con los diferentes proveedores y transferir estos beneficios a sus clientes

que percibirán esto como un alto valor propio de la gestión de dicha administración.

- Diferenciación del servicio: En este caso poder brindar un servicio de calidad con profesionalismo, atención personalizada y rápida respuesta puede ser un pilar clave como elemento de diferenciación.
- Acceso a los canales de distribución: Si las administraciones logran realizar acciones complementarias con inmobiliarias o desarrolladores el acceso a la posibilidad de incremento de clientes será mayor por la capilaridad y poder decisorio que poseen estos dos actores complementarios.
- Políticas gubernamentales: en este caso se puede advertir que están a favor de la profesionalización de la actividad. Esto se traduce en diferentes acciones que ya se mencionaron como el programa expensas claras y con la reciente iniciativa de consorcio participativo.

A los efectos de realizar un mapeo de los competidores más relevantes del sector se puede destacar que existen empresas que pueden considerarse referentes por la cantidad de años que están en el sector hace más de 25 años, como por ejemplo las que cito a continuación:

Adm. Gómez Vidal   <a href="http://www.agvsa.com.ar/">http://www.agvsa.com.ar/</a>	Administración Gandolfo
Araujo y Labanca   <a href="http://aylsa.com.ar/">http://aylsa.com.ar/</a>	María Gambarotta
Caputo   <a href="http://www.danielcaputo.com.ar/">http://www.danielcaputo.com.ar/</a>	Ana Lahore
Tocno   <a href="http://www.tocno.com.ar/">http://www.tocno.com.ar/</a>	Ernesto Olius
Guillochon   <a href="http://www.admguillochon.com.ar/">http://www.admguillochon.com.ar/</a>	Administración Prack
Administración Nadal   <a href="http://consorcios365.com.ar/">http://consorcios365.com.ar/</a>	Administración Ramos Mejía
Pablo Petito   <a href="http://www.petito.com.ar/">http://www.petito.com.ar/</a>	Lidia de Ravizzoli
Jorge Affani	Diana Romero
Silvia Barrese	Héctor Salinas
CD Propiedades	Marcelo Vilar
Administración Cornelliis	Carlos Weiler
Marcelo Dominijanni	David Wolkowicz
Lederman   <a href="https://lederman.com.ar">https://lederman.com.ar</a>	Santiago Heis

Fuente: Elaboración propia en base a publicación de la CAPHAJ.

## 6. ANALISIS INTERNO

*“La mejor publicidad  
es la que nos hacen los clientes satisfechos”*

**– P. Kotler –**

### 6.1 Historia de la empresa: Gerenprop

El fundador de Gerenprop detecta, a través de su experiencia personal como habitante de un consorcio, que la empresa que lo administraba no lo hacía con profesionalismo y la respuesta para la resolución de inconvenientes era lenta y con falta de información que lo tranquilice en el sentido informativo del modo en que las cosas se están solucionando.

Luego de identificar que el servicio de administración de consorcios podría resultar una actividad para explorar y de analizar que su situación profesional podría ayudarlo para el desarrollo de un emprendimiento propio, hace un ejercicio sencillo de consultar con las personas de su entorno que eligen vivir en propiedad horizontal (edificios, barrios, privados, countries) de 30 personas consultadas el 80% refería inconvenientes con sus administraciones.

Ante esta situación el fundador se preguntó, ¿Es posible crear una empresa de administración que sea profesional y que no presente esos inconvenientes que mucha gente refiere? ¿Es posible brindar un servicio eficiente, con respuestas ágiles que pueda satisfacer esa demanda real del mercado? La respuesta a esos interrogantes fue la creación de la empresa Gerenprop.

En las etapas iniciales el fundador se centró en las cuestiones operativas que hacían al funcionamiento de una administración, investigó el mercado y como es contador decidió hacer el curso correspondiente y matricularse como administrador. Posteriormente alquiló unas oficinas en el centro de la ciudad para poder atender a esos nuevos clientes a quienes tenía que salir a captar.

Realizó convenios y acuerdos con diferentes proveedores, creó una marca, logotipo e identidad visual marcaría que registró para poder protegerse a futuro en términos

de propiedad intelectual y posteriormente desarrolló una página web con los servicios que iba a brindar y pensó en hacer una propuesta de valor única que lo diferenciara de otras administradoras vigentes en el mercado<sup>15</sup>.

Luego de 3 años de intenso trabajo el emprendimiento ha evolucionado teniendo 7 clientes actuales del segmento edificios residenciales en barrios importantes dentro de la ciudad de Buenos Aires (Belgrano, Recoleta, Palermo, Centro).

Cabe destacar que el emprendimiento genera ingresos para cubrir sus costos operativos y al mismo genera una rentabilidad para el fundador. La generación de dicha base de clientes responde solamente al boca en boca que fue generándose entre personas conocidas del fundador de Gerenprop quienes fueron recomendándolo en sus respectivos edificios.

Es importante destacar que no se han realizado acciones directas para la obtención de nuevos clientes, lo que denota una oportunidad concreta y latente en el sentido de desarrollar e implementar acciones de obtención de clientes como driver de crecimiento para el emprendimiento.

El emprendimiento se encuentra en una etapa de incipiente desarrollo inicial y solo trabajan dos personas: el fundador que es contador y administrador de consorcios y una administradora que se incorporó en el mes de mayo de 2017 para dar soporte en las tareas administrativas.

## **6.2 Análisis de Marca Gerenprop**

Cuando se consulta al fundador de Gerenprop respecto del armado de su empresa, refiere que contrató a unos profesionales que lo guiaron en un proceso creativo que tardó algunas semanas para poder definir en primer término el nombre de la empresa. Véase el logo para poder continuar con el análisis.

---

<sup>15</sup> Sitio Web de la Empresa Gerenprop: <http://www.Gerenprop.com/>



*Isologotipo Gerenprop.*

*Fuente: Información suministrada por el fundador de la empresa.*

Según lo que indica el fundador de la empresa, la palabra “Gerenprop” es un acrónimo de las palabras gerencia de propiedades. Según sus palabras quiso ir más allá y como hay miles de administradoras de consorcio para poder diferenciarse de esa gran cantidad de oferentes pensó: *“si ellos administran yo voy a gerenciar con profesionalismo”*.

En las entrevistas realizadas, el fundador de Gerenprop indica que el siguiente paso fue desarrollar el contenido del sitio web y la propuesta de servicios que iba a brindarles a sus nuevos clientes. En este sentido llevo esa identidad visual de su marca tanto a la página web como a las tarjetas personales y la papelería completa que posee la empresa.

A modo de resumen se puede destacar que la identidad visual de la marca Gerenprop está presente en la siguiente información proporcionada por el fundador de la empresa. El análisis de la información recibida se incluye en los anexos del presente trabajo para no ahondar en detalles excesivos en esta sección:

- Página Web de Gerenprop: [www.gerenprop.com](http://www.gerenprop.com)
- Tarjetas Personales,
- Papelería de la Administración:
  - Curriculum vitae de los administradores con sus credenciales profesionales.
  - Brochure Institucional con la descripción de los servicios prestados.
  - Carta de Presentación para nuevos clientes.
  - Abstract de los servicios en tres páginas.
  - Presupuesto con formato.

### 6.3 Análisis comparativo respecto de competidores similares

Del listado de competidores que se presentó en el análisis externo, se selecciona un competidor para realizar un análisis comparativo, en este caso se trata de la firma Lederman<sup>19</sup> por considerarse que se trata de una empresa con un tamaño similar al de Gerenprop y porque el desarrollo de esta empresa parece tener una lógica y funcionamiento similares.

Algunos aspectos a destacar de la página web de la firma Lederman es que el sitio web resulta desarrollado de un modo simple y al mismo tiempo atractivo, con mensajes claros hacia sus potenciales clientes destacando valores como su compromiso, transparencia y mejora en la calidad de vida de las personas que los contraten. En este punto a nivel comparativo se puede detectar que poseen una estrategia similar a la de Gerenprop para interpelar a sus potenciales clientes.

También se detectan en el sitio web elementos audiovisuales explicativos que resultan atractivos desde el punto de vista gráfico dado que las descripciones de servicios en formato de texto es algo que abunda en el sector y un video con formato de infografía realmente parece ser un elemento diferenciador. En este sentido, Gerenprop no cuenta con elementos de este tipo en su página web por lo que se recomienda analizar este tipo de desarrollos a futuro. Estas acciones de evaluación y desarrollo exceden el alcance del presente trabajo.

Finalmente se detecta actividad frecuente de parte de personal de Lederman en cuanto a la generación de contenidos en la red social Facebook. Realizan actualizaciones semanales de días de festividad como así también de información para compartir a sus principales clientes. En este caso esta acción de generar contenidos si tiene anclaje en el alcance del presente trabajo, y debiera ser considerada la forma en que generan contenidos Lederman y otras empresas para el armado de la estrategia de comunicación en medios digitales de Gerenprop.

---

<sup>19</sup> Lederman Administración de Consorcios es una empresa de administración que funciona en la Ciudad de Buenos Aires y tiene sus oficinas en el barrio de Caballito.  
Sitio Web: [www.lederman.com.ar](http://www.lederman.com.ar)

## 6.4 Análisis FODA

### FORTALEZAS:

- Calidad de servicio: Servicio profesional, personalizado y de calidad. Todos los consorcistas poseen el teléfono directo de los administradores y responden a las inquietudes las 24 horas los 7 días de la semana.
- Tercerización no requerida de modo permanente: El fundador es contador y puede evacuar dudas de las consorcistas a la brevedad sea por temas de aplicación del código civil y comercial como por temas de derecho laboral.
- Honorarios Rentables: Los honorarios son rentables porque no requiere tercerización con otros profesionales por temáticas vinculadas al derecho laboral y normativa fiscal.
- Costos operativos bajos: Alquiler de oficina más bajo que el promedio del sector, insumos de oficina, teléfono y movilidad del fundador y la socia.
- Reputación: Hasta el momento no han perdido nunca un cliente y el boca en boca positivo les permitió conseguir los 7 clientes que tienen actualmente.
- Zonas de cobertura premium: Operan con clientes en zonas Premium de Buenos Aires: Centro (1 Cliente), Palermo (2 Clientes), Recoleta (2 Clientes) y Belgrano (2 Clientes). Estar en zonas Premium de la Ciudad de Buenos Aires les permite cobrar honorarios de mayor valor a la media.
- Estructura organizacional reducida: la empresa solo se conforma con dos socios que manejan a los 7 clientes que poseen. La estructura reducida les permite tener bajos costos de honorarios y sueldos.

### DEBILIDADES:

- Marca: Bajo nivel de awareness de marca. Coincide con el sector en general dado que no se infiere que existan marcas consolidadas en términos de posicionamiento.
- Inexistencia de un plan estratégico de marketing y comunicación.
- Dependencia del fundador para casi todos los temas de la empresa.
- Nula inversión en marketing y comunicación: En algún momento se empezó con la generación de notas de contenido relevante para consorcistas pero

solo se publicaron dos notas en la página web y luego no se sostuvo en el tiempo dicha iniciativa.

- La estrategia de la marca de buscar la diferenciación a través del servicio puede ser copiada rápidamente por otros players de mayor tamaño y con mayor cantidad de recursos para inversión.
- La iniciativa preliminar de generar contenidos desde la página web y la red social LinkedIn nunca se desarrolló, se hicieron solo algunas acciones en el lanzamiento de la empresa y luego no se sostuvo en el tiempo.
- Estructura organizacional reducida: Esta variable de estructura reducida se planteó previamente como una fortaleza porque le permite tener bajos costos de honorarios y sueldos pero al mismo tiempo puede ser una debilidad porque debe incrementarse si se incrementa la cantidad de clientes y se desea conservar un buen nivel de servicio.

#### OPORTUNIDADES:

- El mercado de edificios en la Ciudad de Buenos Aires tiene aún un potencial del 40%, solo está construida la capacidad disponible en el orden del 60%, es decir el mercado tiene potencial para seguir creciendo.
- El 60% restante que ya está construido en su gran mayoría no se encuentra en niveles altos de satisfacción con el servicio brindado, porque mucha gente remite inconvenientes con sus administraciones de consorcios. Este punto se denota en la cantidad de denuncias que presentan los consorcistas en el área de defensa al consumidor en la ciudad de buenos aires donde la cifra asciende a más de 3 denuncias por día contemplando el periodo Enero a Mayo de 2018<sup>20</sup>.
- A pesar del contexto de crisis económica de los últimos dos años (2017 y 2018) las construcción de edificios sigue avanzando en la Ciudad de Buenos Aires, con menor intensidad que en otros momentos como lo fue el boom de créditos hipotecarios de 2017 pero sigue avanzando y generando nuevos clientes potenciales. Según se pudo consultar en un informe realizado por la Dirección General Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires se

<sup>20</sup><https://www.buenosaires.gob.ar/noticias/los-portenos-presentaron-mas-de-tres-denuncias-por-dia-contra-administradores-de-consorcios>

puede ver que en el último trimestre de 2018 la cantidad de metros cuadrados declarados para construcciones nuevas creció un 29,3% respecto del mismo trimestre el año anterior.

**Cuadro 2.1** Metros cuadrados declarados y comprobantes de pago trimestrales y variación interanual. Construcciones nuevas. Ciudad de Buenos Aires. 4to. trimestre de 2018

Trimestre	Metros declarados		Comprobantes de pago de DDJJ		Promedio de metros cuadrados por comprobante de pago de DDJJ (m <sup>2</sup> /comprobante)
	Cantidad	Variación respecto del mismo trimestre del año anterior	Cantidad	Variación respecto del mismo trimestre del año anterior	
	(m <sup>2</sup> )	(%)	(comprobantes)	(%)	
4/2017	1.311.428,5	53,2	669	43,3	1.960,3
1/2018	364.970,9	19,9	231	12,7	1.580,0
2/2018	727.408,3	100,0	408	35,5	1.782,9
3/2018 (*)	815.614,4	29,5	391	1,0	2.086,0
4/2018 (*)	1.696.063,8	29,3	695	3,9	2.440,4

(\*) Resultados provisionales.

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Economía y Finanzas GCBA) sobre la base de datos de la Dirección General de Rentas (GCBA).

- Democratización de la información: Desde que se publicó en agosto de 2015 el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación donde se incluye el nuevo marco normativo de reglamentaciones de propiedad horizontal se democratizó la información y los consorcistas tiene acceso al código gratuito on-line, conocen mejor sus derechos y saben cómo remover a sus administraciones cuando no cumplen con sus expectativas.
- Falta de posicionamiento de marcas en el sector: No existen en esta industria marcas posicionadas en términos de servicios de administración de consorcios. Solo existen empresas grandes y referentes del sector pero no marcas que se recuerden como líderes de la categoría.
- Alianzas estratégicas: La posibilidad de evaluar el desarrollo de *partners* que puedan colaborar para la generación de nuevos clientes (Por ejemplo convenios con inmobiliarias y acuerdos con constructoras / desarrolladores de inmuebles).
- Créditos Hipotecarios: El acceso a créditos hipotecarios se ha reactivado aunque en el último tiempo ha sufrido una ralentización. De todos modos el crédito existe y los desarrollos inmobiliarios siguen potenciándose más lento que en otras coyunturas económicas pero siguen. La existencia de crédito hipotecario hace que la demanda de viviendas se vuelva más tangible y consecuentemente sea mayor la cantidad de desarrolladores que

construyen edificios fomentando aún más el crecimiento de los potenciales clientes del sector.

- **Créditos entre privados:** Una nueva tendencia a nivel global vinculadas a las finanzas colaborativas permite realizar préstamos on line 100% entre personas. Según aseguran en las plataformas el sistema de préstamos entre personas tiene dos aristas importantes, por un lado están los inversores quienes reciben una rentabilidad por encima de lo que podrían conseguir con sus ahorros en inversiones en dólares y por otra parte para la persona que toma el préstamo las tasas son menores y los requisitos de acceso son más sencillos que obtener un préstamo de una institución bancaria. Lo que asegura el funcionamiento del modelo es la garantía hipotecaria del préstamo solicitado/otorgado. A futuro puede que haya un mayor desarrollo de este tipo de herramientas potenciando incluso los desarrollos de edificios como lo hicieron los créditos UVA en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires.

#### AMENAZAS:

- Se trata de un mercado con una amplia oferta poco diferenciada y con poco valor agregado. Tal como se mencionó antes existen alrededor de 5500 administraciones registradas en el mercado y si se suman al análisis las que no están registradas la cantidad de oferentes asciende a alrededor de 10.000 administraciones.
- Las empresas grandes y referentes del sector tienen los recursos para poder desarrollar estrategias similares y pueden imitar fácil y rápidamente las iniciativas de Gerenprop de generación de contenidos en medios digitales.
- Se detecta en el mercado una intensa competencia por precio. Hay empresas que ofrecen sus servicios por valores irrisorios, en un contexto de crisis económica puede tentar a los consorcistas “a probar” esas alternativas más baratas.
- Puede que ingresen más profesionales en esta actividad sea como actividad principal como en el caso de las inmobiliarias donde en momentos de poca actividad puedan considerar esta actividad como un servicio complementario a la administración de propiedades y alquileres.

A continuación se presenta un resumen del análisis FODA realizado en una matriz unificada para su visualización en un solo gráfico de toda la información analizada previamente.

RESUMEN MATRIZ FODA	
INTERNAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Servicio profesional, personalizado y de calidad	Bajo Awareness de Marca. Coincide con el sector en general.
Terceización no requerida por el profesionalismo de los socios.	Inexistencia de Plan Estratégico de Marketing y Comunicación.
Honorarios Rentables porque al estar en zonas premium pueden cobrar un premium price.	Dependencia del fundador para casi todos los temas de la empresa.
Costos Operativos Bajos	Nula Inversión en Marketing y comunicación.
Reputación Alta: Nunca perdieron un cliente	Estrategia de diferenciación por servicio fácil de imitar por otros competidores.
Cobertura en zonas premium de CABA	Nunca desarrollaron contenidos con regularidad
Estructura organizacional reducida. Ventaja por costos bajos.	Estructura organizacional reducida. Desventaja porque necesitan incrementarla rápidamente si surgen nuevos clientes.
EXTERNAS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Potencial de construcción de edificios disponible del orden del 40%	Mercado con amplia oferta: 5.000 administraciones registradas, 5.000 administraciones no registradas. Total Oferentes 10.000.
El 60% ya construido no se encuentra bien atendido por los niveles de reclamos presentados. En el periodo Enero - Mayo 2018 hubo tres reclamos por día en defensa del consumidor GCBA.	Las empresas grandes y referentes tienen recursos para imitar rápido y fácilmente a GerenProp.
A pesar del contexto de crisis de los últimos dos años 2017 y 2018 se siguen construyendo edificios lo que incrementa la cantidad de clientes potenciales del sector.	Intensa competencia por precio en el sector.
Nuevo Código Civil y Comercial 2015: Democratización de la información para los consorcistas quienes están mejor informados y exigirán más a sus administradores.	Ingreso de nuevos profesionales a la actividad sea como actividad principal o como complementario como las inmobiliarias.
No se identifican marcas posicionadas en el sector, lo que se detectan son las empresas más grandes y referentes del sector.	
Alianzas estratégicas: Desarrollar acuerdos con inmobiliarias y constructores/desarrolladores que potencien el desarrollo de clientes de Gerenprop a través del pago de comisiones de 3 meses de honorarios.	
Existencia de créditos hipotecarios con cierta ralentización que incrementa la demanda de vivienda y hace que los desarrolladores construyan más edificios y al mismo tiempo siga ampliándose el mercado potencial.	

Fuente: Elaboración propia.

## 7. ESTRATEGIAS DE MARKETING

*“La estrategia se trata de tomar decisiones, soluciones intermedias;  
se trata de escoger deliberadamente ser diferente”*

**– P. Kotler –**

De acuerdo a lo previamente descrito en el desarrollo del presente trabajo, y teniendo en cuenta el marco teórico del sociólogo, filósofo y ensayista polaco Zygmunt Bauman respecto de su concepto de Modernidad Líquida<sup>21</sup>, es posible afirmar que las empresas y organizaciones en general compiten y se desarrollan en un escenario marcado por el cambio y la transformación constante, en donde las formas de pensar tradicionales basadas en la repetición histórica, entendiendo que el futuro será más de lo mismo y se volverán a repetir las condiciones de manera cíclica; suele suceder que dichas empresas y organizaciones caigan de forma abrupta ante nuevas circunstancias ambiguas y complejas de entornos líquidos. Es por este motivo que si se pretende pensar de manera tradicional para encarar nuevas situaciones atípicas, absorbidos por la incertidumbre de lo desconocido, se requieren de habilidades tales como creatividad, imaginación, innovación, reflexión original y además de todo ello realizarlo de una manera continua, generando aprendizaje de los resultados alcanzados y capitalizando experiencias de otras circunstancias y escenarios análogos.

Luego de realizar un exhaustivo análisis externo del sector de administración de propiedad horizontal y pasar a un análisis interno de la empresa con la que se decidió trabajar es posible tener un panorama general del funcionamiento de la industria y también de los principales jugadores.

Las entrevistas con informantes clave resultaron de suma utilidad dado que en dichas entrevistas estas personas indicaron qué actividades realizaron y les dieron resultados, qué actividades hicieron sin resultado alguno y como ven ellos el panorama en general de la actividad con sus defectos y virtudes.

---

<sup>21</sup>BAUMAN, Zygmunt, (2002), Modernidad líquida, Fondo de Cultura Económica Argentina.

Para poder desarrollar la estrategia a proponer para la empresa Gerenprop se realizará un abordaje de la segmentación, luego se analizará el posicionamiento recomendado de acuerdo a los valores de la marca, y finalmente la propuesta de valor junto con los factores críticos de éxito para las estrategias a desarrollar.

## 7.1 Segmentación

*“Convierte a los extraños en amigos, a los amigos en clientes  
y a los clientes en vendedores”*

**– Seth Godin –**

De acuerdo a lo que se analizó previamente Gerenprop es una empresa de administración de propiedad horizontal de tamaño pequeño o chico dado que cuenta con 7 clientes distribuidos en zonas Premium de la Ciudad de Buenos Aires. Tiene mucho potencial para seguir creciendo dado que el mercado no solo está en crecimiento si no que existe una demanda insatisfecha que demanda mayor profesionalismo y un mejor nivel de servicios.

### Indicadores de la Ciudad. Actualizado al 06/03/2019

Temática	Indicador	Período	Valor
Demografía	Tasa bruta de natalidad (por mil)	2017	11,4
	Tasa bruta de mortalidad (por mil)	2017	9,7
	Tasa de crecimiento vegetativo (por mil)	2017	1,7
	Tasa global de fecundidad (hijos por mujer)	2017	1,7
	Tasa de mortalidad infantil (por mil nacidos vivos) <sup>1</sup>	2015/2017	6,6
	Edad promedio al fallecimiento de varones	2017	74
	Edad promedio al fallecimiento de mujeres	2017	81
	Índice de masculinidad (varones cada 100 mujeres)	2017	88,0
	Edad media de la población	2017	38
	Población de 0 a 14 años	2017	19,6%
	Población de 15 a 64 años	2017	64,3%
	Población de 65 y más años	2017	16,1%
	Tasa bruta de nupcialidad (por mil)	2017	3,4
	Tamaño medio del hogar	2017	2,4

<sup>1</sup>Corresponde al trienio 2015/2017.

<sup>2</sup>Incluye Propietario de la vivienda solamente. Ocupante en relación de dependencia o por trabajo. Ocupante por préstamo, cesión o permiso. Ocupante de hecho de la vivienda y Otra situación.

<sup>3</sup>Peso de población de un determinado grupo de edad que asiste a algún establecimiento de educación formal, independientemente del nivel que cursa, respecto del total de población de ese grupo de edad.

<sup>4</sup>Porcentaje de población escolarizada en cada nivel de enseñanza, y cuya edad coincida con la edad teórica del nivel que cursa, respecto del total de la población de ese grupo de edad.

<sup>5</sup>Cociente entre la suma de los años de escolarización aprobados por la población de 25 años y más y el total de la población de ese grupo de edad. Expresado en años de estudio.

<sup>6</sup>Incluye a la población cubierta por prepago o mutual vía obra social y/o por contratación voluntaria.

<sup>7</sup>Incluye a la población cubierta por dos o más sistemas y a la que tiene sólo mutual y/o sistemas de emergencias médicas.

Para más información puede ingresar al [Buscador de publicaciones](#) y al [Banco de datos](#).

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Economía y Finanzas GCBA.

Si se realiza un análisis sociodemográfico basado en un informe Instituto de estadísticas y censos de la Ciudad de Buenos Aires es posible inferir que el 64,13% de la población de la Ciudad se encuentra en el rango etario de 15 a 64 años de

edad. No es posible tener tanta precisión para tener en cuenta solo los segmentos que pueden tomar decisiones al momento de elegir una administración pero sí resulta importante para realizar un primer acercamiento que permita entender la cantidad de decisores que existen en este ámbito.

Siguiendo el mismo razonamiento, si se toma en cuenta que la población de la Ciudad de Buenos Aires asciende a 3 MM de personas se puede inferir que las personas que viven en edificios ascienden 1.9 MM, cifra que se acerca bastante a los 2.1 MM que se informaron en un análisis anterior al dimensionar el mercado de propiedad horizontal.

Continuando con el análisis anterior en base al informe del instituto de estadísticas y censos de la Ciudad de Buenos Aires es posible analizar que el porcentaje de viviendas que son departamentos asciende al 76%, es decir el peso de este tipo de viviendas sobre el total de viviendas es realmente significativo. También es de destacar que la edad promedio de la población asciende a los 38 años.

Respecto de la variable socioeconómica antes de comenzar con el análisis de segmentación de la pirámide de ingresos sería importante tener en cuenta el contexto económico de la Argentina. Al respecto, un informe presentado por la consultora Kantar World Panel en una nota en el diario infobae.com indica:

*"El año 2018 fue uno más de contracción para el consumo que acumula así tres años a la baja. La caída que empezó en el tercer trimestre se acentuó en los últimos meses, dónde el 66% de las categorías de consumo masivo medidas registró una evolución negativa en volumen, acompañada de una significativa aceleración de precios", sostuvo Federico Filipponi, Director Comercial de Kantar Worldpanel.*

*Para 2019, Kantar Worldpanel -junto a Ecolatina- anticipan una nueva contracción del consumo, de 1,5% negativo, como resultado de un primer semestre con variaciones negativas: 6,2% y 3,1% para el primer y segundo trimestre*

respectivamente y una leve recuperación de un 1,2% que llegaría hacia el tercer trimestre del año”<sup>22</sup>.

Adicionalmente al análisis del año 2018 y la proyección del año 2019 se muestra un gráfico con la evolución de volúmenes y precios:

#### Q4.18: El consumo muestra su peor caída del año

La variación de precios superó los 40 puntos

Variaciones vs. mismo periodo del año anterior



Fuente: Informe Consumer Insights Q4 2018 Kantar World Panel

A los efectos de poder avanzar con el análisis respecto de la variable socioeconómica se tendrá en cuenta la pirámide de ingresos elaborada por la Consultora W y publicada en una nota en el diario Infobae (2018):

#### Pirámide salarial a 2017 con proyección de Dic 2018



<sup>22</sup> Fuente: iprofesional (2018): “En 2018 el consumo masivo volvió a caer por tercer año consecutivo”. <https://www.iprofesional.com/economia/286623-precios-salario-inflacion-En-2018-el-consumo-masivo-volvio-a-caer-por-tercer-ano-consecutivo>

Respecto de la pirámide socioeconómica la segmentación se definirá en los segmentos NSE C2 y C3, medio alto y medio bajo respectivamente, por considerarse personas que tienen un estilo de vida vinculados a la vida en propiedad horizontal y con posibles demandas de administradores con mayor nivel de profesionalismo.

Un aspecto a tener en cuenta respecto del perfil de los consumidores de los últimos años es que se puede advertir que existió un cambio de época en donde la sociedad de consumo llevó al consumidor de ser un comprador culposos, con una connotación negativa por comprar marcas de bajo precio o de marcas blancas, a un convertirse en un comprador inteligente, racional y experto en cuidar su presupuesto. Esto obligó a las marcas a diseñar nuevos argumentos para ofrecerle al consumidor y que siga eligiendo mi marca más allá del precio; sino también brindando un valor agregado a través de la innovación y satisfacción de necesidades tales como: conveniencia, practicidad y funcionalidad.

Si se analiza el contexto de baja de consumo en general previamente descrito, y con el propósito de caracterizar a los clientes de la segmentación realizada es posible inferir que estos futuros clientes de nivel socioeconómico medio alto (C2) y medio bajo (C3) serán exigentes en términos del valor percibido de los servicios para con las administraciones. Estos consumidores exigirán que les brinden un servicio de calidad y principalmente que les genere ahorros de costos, ya que las presiones generadas por la inflación donde aumentan los servicios públicos y los productos de consumo, les dejan cada vez menos margen para realizar un pago de expensas sin al menos controlar bien lo que están pagando.

Uno de los hallazgos de las entrevistas con informantes clave es que nos indicaban que en este contexto de exigencia de parte de los consorcistas no tienen reparo en demandar más y mejores servicios a los administradores y en el caso de que no les cumplan con las demandas planteadas directamente piden una asamblea para cambiar de administración. Uno de los informantes clave nos decía: *“La gente lee el código civil, revisa foros e informes de la Cámara de Propiedad Horizontal o las publicaciones de la liga del consorcista y está en condiciones de demandar más*

*que antes*". Este comentario denota la tendencia antes mencionada de una mayor exigencia de parte de los consorcistas y de la facilidad para cambiar de administración cuando no están conformes con los servicios brindados.

Con respecto al tamaño de los edificios a definir como objetivo de esta segmentación se propone que la estrategia de desarrollo de Gerenprop se centre en incorporar clientes de tamaño mediano de 20 a 50 unidades funcionales, dado que los edificios y torres que poseen de 60 a 200 unidades funcionales requerirán un nivel de servicios y respuesta que por la estructura que posee Gerenprop actualmente no estaría en condiciones de poder atender. De acuerdo a la información que se pudo obtener de las entrevistas con informantes clave el mercado de propiedad horizontal asciende a 118.000 edificios, de los cuales 2.500 corresponden a edificios de más de 15 pisos, 70.000 corresponden a edificios de menos de 5 pisos, y finalmente 45.500 corresponden a edificios de entre 6 y 15 pisos. Este último grupo de edificios que van entre los 6 y 15 pisos son los que se recomienda a Gerenprop enfocar por la consistencia con el tamaño de edificio medido en unidades que se indicó previamente y por considerarse que es el segmento indicado en cuanto a capacidad de respuesta.

Respecto del mercado de desarrolladores de inmuebles y edificios de acuerdo a lo que comentan los informantes clave en las entrevistas, se trata de un mercado para explorar a través de redes de contactos de confianza donde se establezcan lazos comerciales para poder potenciar el desarrollo conjunto de este tipo de acuerdos. No se recomiendan hacer acuerdos masivos con desarrolladores que no cumplan con normas básicas de calidad en las construcciones dado que los problemas legales de ejecuciones de garantías de construcción y vicios ocultos no tardarán en aparecer afectando a la imagen y reputación de Gerenprop.

Respecto de esta variable se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Evaluar cuidadosamente las empresas con las que asociarse. En este sentido se hace referencia a la revisión de la reputación de la empresa constructora para buscar que los valores de la constructora o desarrolladora estén alineados a los valores de marca de Gerenprop.

- 2) Seleccionar empresas desarrolladoras que no realicen proyectos enormes, y mantener la segmentación antes mencionada de que los desarrollos que realicen y para los que recomienden a Gerenprop sean del segmento target definido: Edificios de 6 a 15 pisos con una cantidad de unidades funcionales que se encuentre en el rango de 20 a 50 unidades. Adicional a este punto, hay que tener en cuenta que debiera existir un plan de expansión controlado de la estructura de Gerenprop para acompañar desde el nivel de servicio las incorporaciones de clientes potenciales que vengan por este canal.

El mercado de inmobiliarias es muy amplio en la Ciudad de Buenos Aires y a diferencia de lo que ocurre en el ámbito de las administraciones de propiedad horizontal existen marcas muy posicionadas con una trayectoria significativa. Se enumeran solo algunas de ellas para poder mapear el mercado: REMAX, Migliorisi, Toribio Achával, Adrián Mercado, Goldstein, D'odorico, Tizado, Korn, Predial, LJ Ramos.

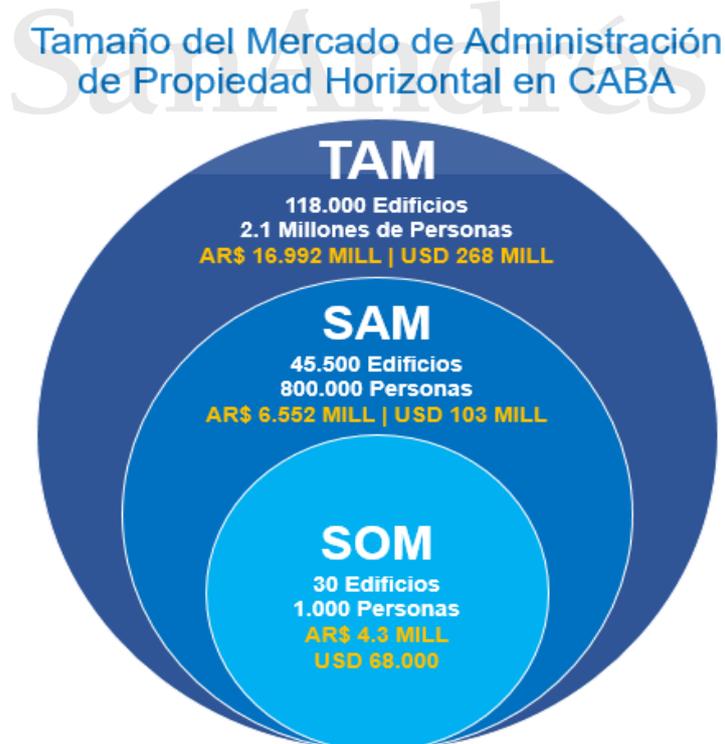
A modo de resumen el target será entonces segmentado del siguiente modo:

- 1) Para la estrategia de generación de contenidos, todas las personas que viven en edificios en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, de NSE medio alto (C2) y medio bajo (C3) con acceso a computadoras de escritorio, portátiles o simplemente acceso a contenidos digitales desde el celular, y que vivan en edificios de tamaño mediano, es decir de 6 a 15 pisos, con un rango de unidades funcionales que vaya de 20 a 50 unidades funcionales. Según se pudo analizar el mercado meta ronda las 800.000 personas.
- 2) Para la estrategia de desarrollo de canales, se tendrán en cuenta a dos actores: inmobiliarias y desarrolladores que operen en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y que sean consistentes con la política de calidad de servicio que posee la marca Gerenprop. En este punto hay que tener en cuenta el esquema de comisiones de tres (3) meses de honorarios que se plantea para los dos actores que funcionarán como recomendadores. Es importante destacar que el esquema de comisiones aplicará sólo si de la recomendación realizada se logra convertir en cliente. En este aspecto cobra especial relevancia el seguimiento de origen de las recomendaciones que se

analizará detalladamente con posterioridad en la elaboración del mix de marketing.

- 3) En la Ciudad de Buenos Aires existen alrededor de 7.000 corredores inmobiliarios matriculados. Dado el gran alcance que poseen las inmobiliarias a potenciales clientes de los servicios de administración de Gerenprop, se sugiere empezar la estrategia seleccionando a tres inmobiliarias e ir monitoreando la evolución de los contactos que se generen por esa vía, en el caso de que los contactos no fueran significativos se puede ir evaluando la incorporación de más inmobiliarias.
- 4) Respecto de las empresas desarrolladoras de inmuebles también se recomienda iniciar el plan incluyendo a tres empresas desarrolladoras y del mismo modo que se realizará con inmobiliarias monitorear la evolución de los contactos y en caso de ser necesario ir sumando gradualmente la cantidad de empresas desarrolladoras para no comprometer el nivel de servicio de Gerenprop.

A los efectos de completar el análisis de segmentación y darle un abordaje conceptual e integrador se utilizará la herramienta de dimensionamiento de mercados TAM, SAM, SOM (Blank y Dorf, 2012) para lo que se elabora el siguiente gráfico:



*Fuente: Elaboración Propia en base a Informe SSDCCyC y estimaciones propias.*

Consideraciones para el armado del modelo:

- Las cifras expresadas en Pesos Argentinos y Dólares Estadounidenses corresponde a ingresos anuales como suele expresarse en este modelo.
- Se considera mercado total (TAM) a los 118.000 edificios mencionados en el análisis preliminar del presente trabajo. El mercado al que se podría alcanzar si se contempla el segmento target de edificios de 6 a 15 pisos en 45.500 edificios (SAM). Finalmente el (SOM) o mercado al que se propone llegar con el presente trabajo definido en 30 edificios. El market share estimado para los 30 clientes proyectados asciende al valor de 0,07% del segmento al que se ha seleccionado como target.
- Respecto del grupo de personas involucradas en la segmentación se estima en 2.1 Millones de Personas, 800.000 Personas y 1000 personas para los factores TAM, SAM y SOM respectivamente.
- Para la estimación de ingresos anuales se toma como referencia un valor promedio mensual de AR\$ 12.000 que anualizado da la suma de 144.000 pesos anuales. Ese valor anual en pesos convertido por la cantidad de clientes de cada factor permite determinar los ingresos anuales estimados para cada factor del modelo. Luego para llevar esas cifras a dólares, se contempla un tipo de cambio de 63,33 AR\$/USD que resulta el tipo de cambio promedio de los que se tomarán en el análisis financiero de los 3 años de horizonte planeado del presente trabajo. A modo de conclusión se indica:
  - Respecto de los ingresos estimados anuales en AR\$ (Pesos Argentinos) se estima TAM: 16.992 Millones de Pesos, SAM: 6.552 Millones de Pesos y SOM: 4.3 Millones de pesos.
  - Respecto de los ingresos estimados anuales en USD (Dólares Estadounidenses) se estima TAM: 268 Millones de Dólares, SAM: 103 Millones de Dólares y SOM: 68 Mil Dólares.

Es importante destacar que el objetivo planteado para el presente plan de marketing no resulta exigente en exceso considerando el gran tamaño de mercado. Definiéndose este objetivo de conseguir el 0,07% del market share del segmento parece algo razonable sobre todo para un plazo de tres años que es lo que se está planteando.

## 7.2 Posicionamiento

*“El posicionamiento es hacer saber a tu audiencia-objetivo de qué forma te diferencias de tus competidores”*

**– P. Kotler –**

De acuerdo a lo que indican los informantes clave más allá de las marcas o nombres de fantasía que los administradores decidan desarrollar se trata de una industria muy basada en el trato personal con el profesional. Al respecto, un informante clave en una de las entrevistas realizadas indica: *“Cuando un consorcio te contrata no contrata la marca de la administración, contrata a la persona que resuelve sus inquietudes y problemas. Es muy difícil lograr separar eso, por eso cuando las administraciones empiezan a crecer el trato con los clientes se despersonaliza y terminan atendiendo los empleados cosa que deja de tener el valor de atención personalizada que suelen tener las administradoras cuando empiezan y tienen pocos clientes”*.

En este sentido el fundador de Gerenprop indica: *“Mi modelo de crecimiento es brindar un servicio personalizado y a mis clientes les gusta verme en el edificio supervisando las obras y relevando las problemáticas, en el caso de que crezca contrataré personas y las formaré para que eso no se pierda, creo que ese es un gran diferencial de nuestros servicios”*.

En este sentido se ha investigado con la CAPHAJ y otras instituciones y no existen informes disponibles de Brand Tracking como tampoco existen informes disponibles de las marcas de administración que configuren el Top Of Mind de los consumidores. Del mismo modo se ha buscado en diferentes fuentes de información y no se ha podido obtener una categorización de los tamaños de las empresas que administran basado en la cantidad de clientes.

De lo antes expuesto se puede concluir que la situación de falta de posicionamiento de marcas claras en este mercado es un denominador común. Existen empresas que pueden considerarse referentes las cuales se presentaron en el análisis

externo pero en esta sección se presentan algunos ejemplos de empresa más similares al tamaño de empresa y estructura de Gerenprop:

Lederman   <a href="https://lederman.com.ar">https://lederman.com.ar</a>	Santiago Heis
Administración Parke   <a href="http://www.administracionparke.com.ar/index.html">http://www.administracionparke.com.ar/index.html</a>	Diana Romero
Estudio Sborá   <a href="https://www.estudiosbora.com.ar">https://www.estudiosbora.com.ar</a>	Héctor Salinas
Administración Fromo <a href="https://www.administracionesfromo.com">https://www.administracionesfromo.com</a>	David Wolkowicz
Administración Deghi   <a href="http://www.administraciondeghe.com.ar">http://www.administraciondeghe.com.ar</a>	Estudio BTS <a href="http://estudiobts.com.ar">http://estudiobts.com.ar</a>

*Fuente: Elaboración propia en base a publicación de la CAPHAL.*

Luego de analizar el sector en el que opera Gerenprop, tener en cuenta los valores que intenta destacar su fundador en cada pieza de comunicación con sus clientes, e incluso contemplar la forma en que Gerenprop brinda su servicio personalizado a sus clientes, resulta sumamente importante realizar algunas precisiones para definir la estrategia de posicionamiento.

La falta de capitalización de valores marcarios por las empresas referentes del sector genera una oportunidad única para poder realizar una construcción marcaria a partir de la generación de contenidos relevantes para los consorcistas a través de publicaciones frecuentes y relevantes en medios digitales. En este sentido la estrategia de posicionamiento tendrá los siguientes objetivos:

- Apalancarse en las características de un excelente nivel de servicio para generar valor agregado para los consorcistas. Si la estrategia no es competir por precio si no a través de un liderazgo en diferenciación el primer sentido será lograr ese valor percibido de diferenciación a través de la acción de generación de contenidos relevantes que tampoco se detectan en las comunicaciones de otras marcas donde tienen canales oficiales en redes sociales pero suelen no actualizarse con frecuencia.

- Sostener en el tiempo la promesa de la marca de dar un servicio profesionalizado y personalizado. Si la estructura de Gerenprop crece será responsabilidad del fundador el transmitir esta *“cultura de servicio”* a los nuevos integrantes de la firma, del mismo modo que sostener el nivel de profesionalismo a través de la formación continua de sus equipos de trabajo.
- En caso de que la implementación de estrategias de canales de distribución requiera la realización de acuerdos comerciales buscar socios estratégicos que estén alineados con la política de servicios de calidad que posee Gerenprop dado que al desarrollar acciones de cross-selling será importante que sean consistentes en cuanto al nivel de calidad de los servicios ofrecidos a sus consumidores.
- Ser innovadores como una filosofía. La estrategia de ingresar en los canales digitales se convierte en algo asequible para Gerenprop dado que no requiere inversiones elevadas como si lo requieren otros medios masivos como tv, radio, publicaciones de gran tirada.
- Existen algunos referentes en la generación de contenidos como puede ser la CAPHAI y la liga de consorcista cuyo análisis se adjunta en la sección de anexos. Estas dos últimas instituciones se enfocan solo en proteger los derechos de los propietarios, en este sentido, se detecta una oportunidad para que alguien con un know how específico pueda generar contenidos que vengán a suplir la necesidad de comprender e interpretar no solo las normas, sino también las situaciones problemáticas que tienen los edificios en la gestión diaria de su funcionamiento.

### 7.3 Propuesta de Valor y Factores Críticos de Éxito

*“Hacer promesas y mantenerlas  
es una gran manera de construir una marca”*

**– S. Godin –**

Antes de avanzar más en detalle con la propuesta de valor se elabora en base a los comentarios que realizó el fundador de Gerenprop junto con los hallazgos de las entrevistas con informantes claves, un cuadro donde se presentan las

principales inquietudes que suelen mencionar los consorcistas respecto de lo que esperan en general de una administración de consorcios.

PRINCIPALES INQUIETUDES	¿QUE BUSCAN EN UN ADMINISTRADOR?
No estoy conforme con mi administración actual. Siento que me inflan los presupuestos y me roban.	Un administrador profesional y transparente que me muestre los diferentes presupuestos y que de verdad eligió el mejor y el mas económico para cada trabajo.
Siento que el administrador no me mantiene informado de las ultimas novedades, me entero recién cuando veo los montos en las liquidaciones. Encima cuando escriben algo para informar no se entiende.	Que se mantenga a los consorcistas informados de las ultimas resoluciones y como eso va a impactar en los costos de expensas. El lenguaje tiene que ser claro y entendible por cualquier vecino sin tecnicismos legales ni contables.
Cada vez que llamo a la administración nunca me atienden. Siempre me atiende una secretaria y me toman un reclamo.	Alguien con autoridad y conocimiento que pueda despejar las dudas que tengan los consorcistas con inmediatez y claridad.
Las expensas están cada vez mas caras. Encima con la inflación me suben los servicios, los productos que consumo y ahora las expensas. No me alcanza el dinero!	Buscan profesionales que puedan anticiparse a las subas y avisarles con cierta antelación de los impactos. Que les propongan acciones para realizar ahorros de costos.
Las administraciones están un poco obsoletas solo mandan mails y hablan por teléfono. Debiera haber algunas tecnologías mas modernas para poder resolver los temas mas urgentes.	Buscan profesionales que puedan incorporar tecnologías no solo de simplicidad para los procesos administrativos si no también para que les puedan compartir información o también le acerquen herramientas de reserva on line de espacios comunes o la posibilidad de votar a través de un celular si es que no pudieron ir a una asamblea.

*Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con informantes clave.*

Por lo antes expuesto los factores críticos de éxito de la propuesta de valor a realizarse para la marca Gerenprop estarán basados en los siguientes aspectos:

- Generación de contenidos relevantes para los consorcistas con mensajes claros y entendibles, sin entrar en tecnicismos legales o contables.
- Apalancarse en todas las acciones siempre en los valores de la marca definidos por el fundador de Gerenprop que son el profesionalismo y un servicio al cliente de alta calidad.
- Ubicación geográfica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, haciendo foco en las zonas Premium donde ya posee clientes la empresa.

- En cuanto al NSE será el definido medio alto (C2) y medio bajo (C3) por considerarse el target más apropiado en términos de acceso a los contenidos digitales.
- Respecto de las alianzas con inmobiliarias y desarrolladores la estrategia se definió en base a buscar empresas *partners* con filosofías de servicio similares a las de Gerenprop para que se genere un círculo virtuoso que potencie el crecimiento de ambas empresas y se configure una estrategia Win-Win con beneficios mutuos, donde las comisiones que se otorguen también sostendrán en el tiempo los acuerdos comerciales que se realicen.

La propuesta de valor se basará en las ventajas competitivas no aprovechadas por los referentes del sector que sin duda deben tener para poder conservarse en el mercado en los últimos 25 años, pero que no usan para sus comunicaciones ni tampoco en la presencia en medios digitales.

Asimismo tal como se mencionó anteriormente la realización de acuerdos de partnership con empresas de filosofías corporativas similares a las de Gerenprop generará sinergias que permitan el crecimiento como así también el crecimiento de las inmobiliarias y desarrolladoras asociadas.



*Fuente: Elaboración Propia.*

## 8. MARKETING MIX

*“Mantente cerca de tus clientes.  
Tan cerca que seas tú el que les diga lo que necesitan  
mucho antes de que ellos se den cuenta de que lo necesitan”*

**– Steve Jobs –**

### 8.1 Servicio

De acuerdo a lo revisado en apartados anteriores y luego de realizar una evaluación de los valores de la marca Gerenprop como así también de analizar la información brindada por el fundador en las diferentes entrevistas realizadas se puede inferir lo siguiente: El modelo de negocios de Gerenprop está planteado de un modo correcto y sostenible en el tiempo, considerando que se encuentra en un sector con una intensa competencia dado al gran número de jugadores que existen.

Para analizar las características del servicio de administración de propiedad horizontal me basaré en el modelo de las tres estrategias genéricas de Michael Porter (2009):

		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Estrategia Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: Porter, Michael. Estrategia Competitiva (2009).

En ese sentido, la estrategia que el fundador de Gerenprop destaca tener, buscando diferenciarse de sus competidores a través de la calidad y profesionalismo de sus servicios parece ser adecuada dado que siguiendo a Porter (2009) en una estrategia de liderazgo en diferenciación, ese propósito puede conseguirse desde el diseño o la imagen de marca, innovaciones tecnológicas,

servicio al cliente, entre otros. Esto brinda más posibilidades que enfocarse en una estrategia de liderazgo global en costos que tiene solo un objetivo: ser líderes en costos.

Es importante tener en cuenta que esta estrategia de diferenciación para poder sostenerse en el tiempo tiene que permitir obtener ventajas competitivas sustanciales y sostenibles en el tiempo.

Respecto de esta estrategia seleccionada es importante tener en consideración dos factores:

1. El hecho de que Gerenprop logre diferenciarse de sus competidores le permitirá eventualmente cuando logre el posicionamiento deseado en su segmento target incluso cobrar un Premium Price por los servicios prestados en el mercado meta.
2. El mayor riesgo que se genera en este tipo de estrategias es la imitación por parte de las competidores que puede generar en el mercado meta reducciones entre una diferenciación real y percibida.

Los autores Eigler y Langeard (1986) mencionan los elementos fundamentales que componen un sistema de servucción. A los efectos de entender el funcionamiento de un sistema de servicios se tomará como base el análisis que realizan los autores antes mencionados.

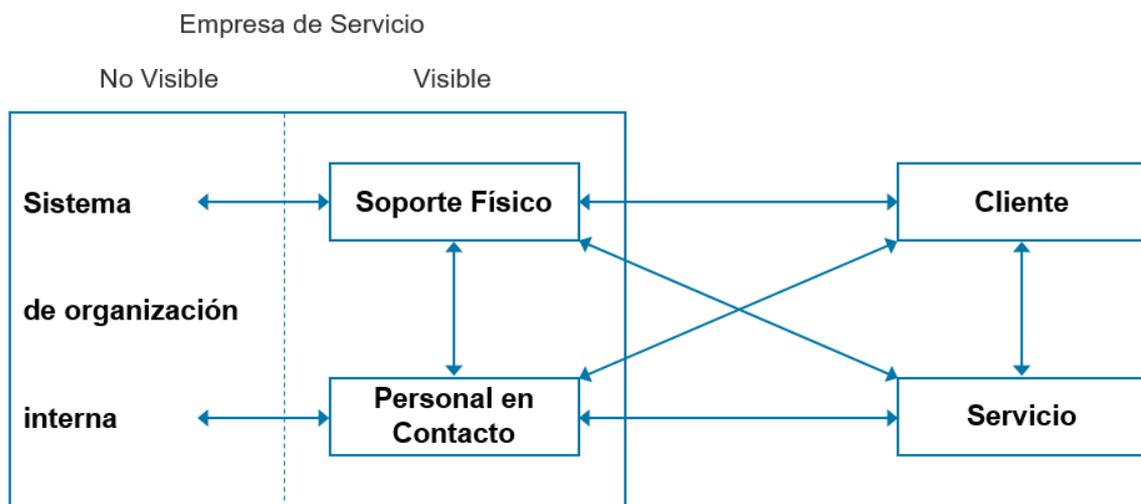


Figura 1.5. Los elementos fundamentales del sistema de servucción.

Fuente: Servucción el marketing de Servicios. Eigler y Langeard (1989)

**El cliente:** Básicamente es el consumidor implicado en la fabricación del servicio. En el caso de Gerenprop se trata de los consorcistas.

**El soporte físico:** se refiere al soporte material que es necesario para la producción del servicio y del que se servirán o bien el personal en contacto, o bien el cliente, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte se puede separar en dos categorías:

- Los instrumentos necesarios para el servicio que son los objetos, muebles, o maquinas puestas a disposición del personal en contacto y/o el cliente. En el caso de Gerenprop se refiere al sistema informático que se usa para realizar la liquidación de expensas, el mail corporativo, los teléfonos con los que se cuenta para realizar la atención a los clientes.
- El entorno se conforma por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, de los edificios, del decorado y de la disposición en los que se efectúa la servucción. En el caso de Gerenprop se refiere a las oficinas que la firma posee, y también se incluye la presencia física que tiene la administración en cada uno de sus clientes como un soporte.

**El personal en contacto:** se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicios, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente. En el caso de Gerenprop abarca a todo el personal, principalmente el personal administrativo de la oficina como también el administrador quien atiende de un modo directo y personalizado a los miembros de los consejos de propietarios de todos sus clientes.

**El servicio:** Para Eiglier y Langeard (1986) el servicio en sí, constituye el objetivo del sistema, y por ello mismo su resultado; incluso es la mejor definición genérica que se puede dar del servicio: es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

Según Eiglier y Langeard (1986) Las empresas de servicios proponen a sus clientes varios servicios elementales que forman un conjunto, estructurado en servicios de base y periféricos. Este conjunto forma un sistema que desemboca en un servicio global evaluado por el cliente. Es importante realizar una reflexión acerca de la profesionalidad. El profesional es el que conoce bien su oficio. En los servicios, satisface al menos cinco criterios:

- La oferta de servicio que pone a disposición de su clientela está bien adaptada a las necesidades del segmento elegido.
- El servicio de base es absolutamente irreprochable; como corresponde a la principal necesidad que los clientes vienen a satisfacer, éstos no perdonarán la menor negligencia.
- La calidad de cada uno de los servicios periféricos debe ser buena, no debe fallar ni uno solo ni ser mediocre; es mejor no ofrecer un servicio periférico, antes que ofrecer uno de cuya calidad no se está seguro.
- La marca del profesional se reconoce por la excelencia de la distribución de las relaciones entre los servicios fundamentales: el cliente los tiene a su disposición, con las servucciones dispuestas a funcionar en el momento en que lo necesita. Es una distribución fluida y natural entre los diferentes servicios: la secuencia se desarrolla de forma normal y sencilla para el cliente, sin que tenga que mendigar o esperar, de modo que olvide todo lo que supone para la empresa en términos de preparación y disponibilidad.

Luego de analizar los aspectos esenciales de un sistema de servucción como así también los parámetros básicos a tener en cuenta al momento de diseñar una oferta de servicios de acuerdo al marco teórico mencionado, se puede concluir que la filosofía de Gerenprop está alineada a estos principios fundamentales a tener en cuenta por cualquier empresa prestadora de servicios. Solo puede indicarse al fundador de Gerenprop que sistematice la revisión de estos puntos para su implementación de parte de toda la estructura de Gerenprop dado que a medida que vaya creciendo deberá incorporar más personal y es importante realizar procesos de capacitación e inducción integrales para que las personas que vayan ingresando tengan la misma filosofía de trabajo que el personal que estuvo desde

el principio y esos valores de marca que sostienen en el servicio que brindan puedan mantenerse en el tiempo.

Para sintetizar las dos estrategias que se plantean en el alcance del presente trabajo se elabora un gráfico para representar las dos estrategias y como las mismas se complementan alineándose a los valores de la marca Gerenprop.



*Fuente: Elaboración Propia en Base a estrategia del Plan de Marketing.*

La estrategia de distribución se analizará detalladamente en el siguiente apartado de plaza o canales de distribución mientras que la de comunicación será analizada en el apartado de promoción. Sin embargo es importante destacar la característica de complementariedad que poseen ambas estrategias dado que luego de su implementación cada una de ellas estará persiguiendo la variable incremento de clientes que forma parte del objetivo esencial definido como alcance del presente trabajo.

Tal como se planteara anteriormente la ejecución de estas estrategias permitirá generar un círculo virtuoso de inversión y desarrollo de clientes potenciando el desarrollo de la empresa como así también el posicionamiento de la marca en el mercado de administración de propiedad horizontal en la ciudad de Buenos Aires.

## 8.2 Plaza o Canales de Distribución

Luego de investigar el mercado, realizar entrevistas con los informantes clave y con el fundador de Gerenprop se puede analizar que el formato de distribución en este sector es configurado como un canal directo, donde en un extremo se encuentra el prestador de servicios y en el otro extremo se encuentran los consorcistas o consumidores.

La estrategia de generación de contenidos no se considera que tenga un mayor impacto en la lógica de los canales de distribución, dado que si se generan consultas o pedidos de cotización vía llamados telefónicos o consultas por email a la oficina, el personal de Gerenprop tendrá la indicación de que debe consultar de qué modo llegó a la empresa para que se puedan ir monitoreando los contactos y darle seguimiento a qué actividad de comunicación está generando mayores contactos iniciales. En este sentido, el *seguimiento de origen* de primeros contactos es importante para darle consistencia a la política de comisiones que se evaluará para los partnership con socios estratégicos.

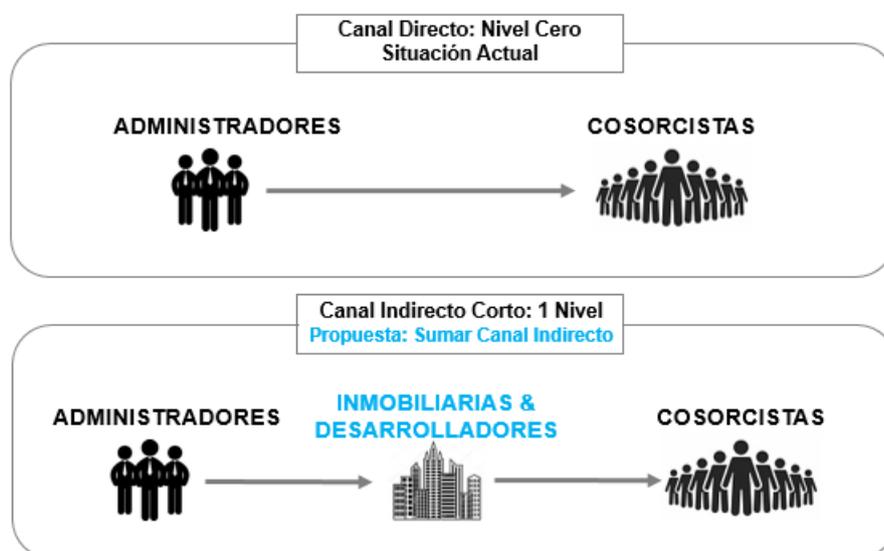
En una de las entrevistas realizadas a un miembro de la CAPHAJ el entrevistado comentaba: *“Hay inmobiliarias que se dedican a la administración de consorcios, pero no son las más grandes, las que lo hacen se proponen tener un ingreso fijo que les permita bancarse operativamente en los momentos de baja de operaciones de compra venta de inmuebles pero por lo general no tienen muchos clientes de administración de consorcios”*. De lo indicado por el informante clave se puede analizar dos puntos principales:

- Las administradoras de consorcios más grandes no son inmobiliarias
- Las inmobiliarias más grandes realizan administraciones de alquileres pero no administración de consorcios.

En términos generales, las inmobiliarias poseen administraciones de alquileres como una de sus actividades principales. En este sentido, se entiende que esta situación podría generar un canal intermedio donde el personal de una inmobiliaria puede estar realizando un trabajo de venta de una propiedad y ese mismo cliente

le pida una referencia de un administrador de consorcios serio para lo cual puede proponer dichos servicios de administración de propiedad horizontal como complementarios. Aquí es donde surge el concepto de *recomendador y partner* a través de sumar un eslabón en el canal de forma de llegar de otra forma a los consorcistas. En este punto es de destacar que no se está planteando que el canal de distribución deje de ser directo pero si se puede notar como esta situación puede hacer que sea interesante evaluar la posibilidad de incrementar la longitud del canal en aras de potenciar el desarrollo de clientes.

Para sintetizar lo antes expuesto se elabora el presente grafico que representa la estrategia de canales planteada en el presente trabajo:



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas con informantes clave.

Cabe destacar que la propuesta consiste en conservar el canal directo para guardar relación al funcionamiento del sector de administración de propiedad horizontal pero potenciarlo con este agregado en el tipo de longitud de canal.

El concepto de complementar se basa en un nuevo enfoque de generar un push de demanda a través de dos actores clave como lo son inmobiliarias y desarrolladores de edificios. Tal como se analiza más adelante en la sección de precios se desarrollarán incentivos para que se produzcan acciones de recomendación desde este canal con el uso de intermediarios quienes serán motivados a través del ofrecimiento de comisiones al obtener clientes referenciados por ellos.

De acuerdo al avance con los convenios con inmobiliarias se propone desarrollar piezas de material POP para poder suministrar a la fuerza de ventas y atención al cliente de las inmobiliarias. En la parte trasera del flyer estarán disponibles los datos de contacto de Gerenprop: Teléfonos y mails de contacto.

### Diseño Flyers. Material POP para acciones de recomendación



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que las piezas que se presentan en este trabajo no son definitivas si no un marco conceptual del estilo de comunicación a realizar. En este caso el mensaje es para los consorcistas con el mensaje "Vivo tranquilo. Elijo Gerenprop". Lo que se busca en el mensaje es interpelar a los consorcistas para que vivan su vida tranquilos sabiendo que hay una marca y una empresa que se encargará de solucionar sus problemáticas de la vida consorcial, por ese motivo se destaca el aspiracional de disfrutar de viajes y tiempo libre con tranquilidad.

### 8.3 Precio

La política de precios de Gerenprop de basar sus honorarios en los parámetros de honorarios sugeridos de la CAPHAI parece correcta dado que le da un marco de transparencia y cualquier consorcista puede consultar esos valores de referencia en el sitio web de la CAPHAI. Por el momento y sin tener un desarrollo relevante de marca y de posicionamiento se recomienda mantener la estrategia de pricing actual.

Luego hacia adelante cuando se incremente el número de clientes, la estructura operativa de Gerenprop como así también se pueda ir construyendo un posicionamiento de marca recién podrá incluso evaluarse una política de precios de Premium Price cobrando honorarios por ejemplo un 20% por encima de lo que marca la CAPHAI y apalancándose en los valores de marca y el nivel de servicios y atención personalizada que la empresa según indica le brinda a sus clientes.

La estrategia de desarrollar contenidos relevantes tendrá una inversión que se analizará en otro apartado para asegurando una presencia multiplataforma. Las publicaciones se iniciarán en la página web de Gerenprop y desde allí serán replicadas en las plataformas de Google Search, Google Display, y redes sociales como Facebook y LinkedIn para generar una mayor visibilidad y tráfico tanto hacia la página como hacia una landing page que permita medir las conversiones realizadas a través de los anuncios digitales.

De acuerdo al análisis de redes sociales presentado en el análisis externo se trabajará con dos redes sociales en primer lugar Facebook porque es la red social con mayor cantidad de usuarios y tiempo consumido de la Argentina y se complementará con la red social LinkedIn que si bien no tiene peso en cuanto a cantidad de usuarios y tiempo consumido puede ser un canal importante para lograr el posicionamiento de marca de Gerenprop.

Los contenidos que se desarrollen vinculados a la temática de administración de propiedad horizontal serán gratuitos tanto en la página web como en las

plataformas de redes sociales, en una primera etapa de lanzamiento no se pondrán sponsors ni marcas patrocinantes pero luego de 2 años de funcionamiento y con una masa crítica importante de usuarios que sean lectores habituales de las publicaciones se evaluará la incorporación de algunos sponsors en el sitio web y en las redes sociales. La estrategia de análisis de sponsorship excede el alcance del presente trabajo.

Por otra parte la estrategia de desarrollo de clientes a través de acuerdos con inmobiliarias y desarrolladores tendrá una política de comisiones para fomentar la acción de recomendación de parte de los partners.

El fundador de Gerenprop en una de las entrevistas en profundidad comenta: *“Cuando empecé en esta actividad y para lograr el primer cliente que era lo más difícil decidí ofrecer mis servicios gratis por 3 meses para que me conozcan y puedan verificar la calidad de mis servicios. En un mercado tan competitivo cuando ingresé me tocaba competir contra profesionales que estaban en la actividad por más de 20 años, en mi caso tenía mucho para ofrecer pero no me conocían, así que tuve que realizar una apuesta y mis 3 primeros clientes tuvieron esa bonificación de administrarlos gratis por los 3 primeros meses”*.

En una entrevista con uno de los informantes clave gerente general de una inmobiliaria indica: *“Noto en esa actividad mucha falta de profesionalismo y en mi caso me llegan todas las semanas carpetas de administradores que me piden que los recomiende, pero no los conozco, por ende no puedo poner en juego mi reputación recomendando a alguien que no conozco”*.

Respecto de este último comentario se indagó al respecto un poco más a través de una repregunta: “Si la persona se reuniera contigo y te mostrara su forma de trabajar con sus credenciales, y además te ofreciera una comisión por realizar una recomendación, ¿lo tendrías en cuenta para recomendar?”. La respuesta del informante clave fue: *“No puedo decirte que si de un modo directo, creo que depende, si me convence la persona que me lo propone profesionalmente y me sirve la propuesta de comisión creo que lo evaluaría y lo pondría en práctica.*

*Muchas veces los inversores a los que les manejo las propiedades me piden que le recomiende administradores pero como no tengo una persona en la que confíe prefiero no recomendarles a nadie para no arriesgar mi reputación”.*

Por lo antes expuesto se propone trasladar esa política de beneficios que tenía Gerenprop para con sus clientes iniciales en un esquema de comisiones para las inmobiliarias que decidan recomendar a Gerenprop como una administradora de consorcios de confianza para ellos. En este caso es importante destacar que la comisión de los primeros 3 meses de honorarios en dicho cliente será aplicable solo si el cliente se consigue, es decir no se abonarán comisiones en el caso de que se presente una propuesta y el cliente no termine aceptando la propuesta de administración.

Respecto a los desarrolladores o constructores de edificios ese mercado tiene una particularidad y es que al momento de terminarse la obra y hasta que se realice la redacción e inscripción del reglamento de propiedad horizontal el edificio queda funcionando bajo la figura legal de Fideicomiso. En este caso el primer administrador del edificio es designado por la constructora quien generalmente delega estas funciones a los fiduciarios que suelen ser estudios contables o jurídicos.

El beneficio de otorgar la comisión de los primeros tres meses de honorarios puede aplicarse para el caso de las desarrolladoras de edificios en este caso de que se llegue al desarrollador de un modo directo o sea que se llegue a las constructoras a través de los estudios jurídicos o contables que son los fiduciarios. La posibilidad de otorgar este beneficio puede ser un diferencial en un contexto donde las administraciones no ofrecen beneficio alguno y en este caso puede permitirle a Gerenprop desarrollar su base de clientes de un modo más rápido y saludable en términos económicos dado que la inversión de 3 meses de honorarios no representa algo tan elevado considerando de que ya han realizado esta política de inversión anteriormente.

## 8.4 Promoción

*“La innovación distingue a los líderes de los seguidores”*

**– Steve Jobs –**

La estrategia de generación de contenidos en medios digitales tendrá algunos aspectos a tener en cuenta como fundamento de la propuesta.

### 8.4.1 Situación del sector

Tal como se mencionara en apartados anteriores no se detectan a nivel mercado una fuerte presencia en medios digitales de marcas posicionadas en términos de brand awareness ni tampoco de referentes en generación de contenidos digitales relevantes para los consorcistas. En este sentido se detecta una oportunidad clara y latente para poder ocupar un espacio hoy en día “vacío” en esos medios digitales.

Tal como se analizó previamente en el apartado análisis externo hay instituciones como la CAPHAI o la LCPH que generan contenidos relevantes con un buen nivel de profesionalismo dado que invitan a profesionales a escribir sobre determinada problemática del sector y esos artículos son publicados en sus propias páginas pero no tienen una estrategia de marketing digital multiplataforma. Para ampliar la información de cómo se realiza la generación de contenidos en las dos instituciones mencionadas por favor remitirse a la sección anexos, dado que para no incluir demasiada información en este apartado se decidió incluir el análisis detallado de sus comunicaciones en esa sección.

### 8.4.2 Estrategia de Generación de Contenidos

La estrategia de generación de contenidos consiste en generar contenidos relevantes vinculados a la administración de propiedad horizontal, a las normativas aplicables a esta actividad y toda novedad que pueda resultar de interés como las normativas de AFIP y/o de los gremios vinculados a esta actividad como lo es el SUTERH.

Respecto de la matriz de contenidos podemos analizar lo siguiente:



Fuente: Inbound Marketing Latam (Hubspot)

#### *Cuadrante 1: Conocimiento y Entretenimiento*

Este cuadrante puede resultar relevante para el desarrollo de videos ilustrativos de las diferentes temáticas. Asimismo la realización de concursos para sumar seguidores en redes puede apalancarse en este cuadrante.

#### *Cuadrante 2: Compra y Persuasión*

En este caso debiera potenciarse con Comentarios, Entrevistas que se publiquen a referentes del sector y apalancarse en algún influencer de las redes sociales.

#### *Cuadrante 3: Conocimiento y Educación*

Este cuadrante puede resultar relevante para la construcción de infografías, publicaciones de artículos e informes, informes de prensa e incluso e-books.

#### *Cuadrante 4: Compra y Conversión*

Este cuadrante es muy importante porque se trata de convencer a la audiencia de que realice determinadas acciones. El análisis de casos de estudio, Realizaciones de análisis comparados, secciones de preguntas frecuentes y testimonios de clientes satisfechos pueden resultar muy importantes para desarrollar contenidos en este sentido.

Los contenidos que se publiquen en el website de Gerenprop que se replicarán también en las plataformas de google search y redes sociales irán cambiando entre los diferentes cuadrantes de acuerdo al propósito de cada uno de ellos. El principal objetivo es tener presencia en los cuatro cuadrantes dado que cada uno de ellos posee un objetivo diferente y como Gerenprop está en una fase de desarrollo de su posicionamiento debiera trabajar en los cuatro cuadrantes para poder continuar generando clientes.

Estos contenidos se irán seleccionando cuidadosamente en aras de captar la atención de los consorcistas. Por ejemplo se pueden enumerar algunos posibles artículos a desarrollar por el equipo de trabajo de Gerenprop en un calendario de tiempo.

- Derechos y obligaciones de los Propietarios. | Infografía.
- Derechos y obligaciones de los Administradores. | Infografía.
- Derechos y obligaciones de los Encargados. | Infografía.
- Bono 2018 Decreto 1043/18 ¿Corresponde Pagarlo?
- Plan GCBA de 12 Medidas para bajar expensas. ¿Cómo aplicarlo?
- ¿Qué puedo exigirle al Consejo de Propietarios?
- ¿Cómo resuelvo un problema de un vecino ruidoso?
- ¿Cómo resuelvo un problema de un vecino con mascotas?
- ¿Cómo cambio a mi administrador?
- Testimonios de buena gestiones realizadas. Edificio X presenta un caso resuelto por el administrador de modo anónimo.

#### **8.4.3 Desarrollar un estilo para las comunicaciones**

Las temáticas que se van a tratar remitirán a cuestiones propias de la vida consorcial. No obstante, se plantea desarrollar un estilo propio para la marca Gerenprop donde a través de una campaña gráfica de anuncios digitales se pueda dar soporte visual a las diferentes notas y publicaciones de contenidos que se generen tal como se dijo en el website de Gerenprop y que luego se vaya generando visibilidad de las mismas a través de las diferentes plataformas.

El estilo de comunicación que se verá plasmado en la ejecución de algunos bocetos a presentarse a continuación y que poseen los siguientes aspectos a destacar:

- Tiene mensajes claros y directos para los consorcistas. Los interpela desde las problemáticas que suelen tener en su vida consorcial.
- Se basan en insights de problemáticas comunes de los consorcios como problemas entre vecinos, la falta de comprensión de las liquidaciones, entender qué pueden los consorcistas exigirle a los encargados/administradores/consejo de propietarios, entre otros.
- Utiliza imágenes simples y claras para generar una mayor atracción a las notas y generar un llamado de atención para realizar la lectura de las mismas.

A continuación se presentan algunos bocetos de la campaña grafica para digital advertising. Tal como se ha mencionado esta campaña servirá de soporte visual a la estrategia de generación de contenidos y principalmente será una herramienta que permita darle mayor atractivo a las notas y fomentar la lectura de las mismas desde las diferentes plataformas. Se aclara que esta no será la campaña definitiva, sino un abordaje conceptual que debiera tomar la agencia de marketing digital que se elija como un input para el desarrollo de la campaña.

Pieza 1:



## Piezas de Comunicación para Digital Advertising



Fuente: Elaboración Propia.

### 8.4.4 Selección de Medios

Respecto de los medios disponibles para poder realizar la estrategia de comunicación podemos analizar lo siguiente. Los medios disponibles en términos generales son:

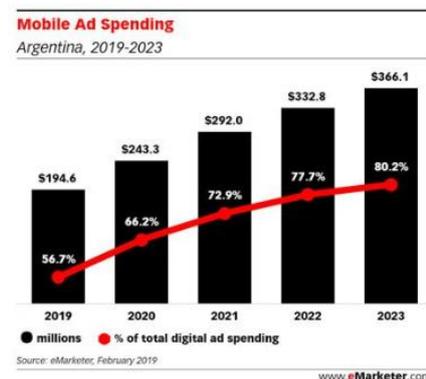
- Medios Masivos: TV | Diarios | Revistas | Radio | Publicidad en Celular | Correo | Patrocinio | Vía Pública.

- Digital Advertising: Diarios Digitales, Google Search, Red de Display de Google, Youtube, Facebook Ads, Otras Redes Sociales.

En el alcance del presente trabajo se desestima el uso de medios masivos de comunicación para la implementación de la estrategia de comunicación. En primer lugar por un tema de costos que serían realmente elevados para un emprendimiento de la magnitud de Gerenprop. En segundo lugar por un tema de efectividad del uso de dichos medios donde los informantes clave indica que han realizado pruebas de inversiones en radio y revistas masivas sin lograr medir un impacto real de dichas inversiones.

En una entrevista uno de los informantes clave indica: *“Hace unos años invertimos en radio y también en revistas masivas, nos sorprendió que la gente que venía traía una copia de expensas de algún cliente nuestro y nos decía me recomendaron de este Consorcio donde ustedes están administrando. O incluso nos llamaban a la oficina te llamo de parte de Roberto del Consorcio Perú 756 que me recomendó sus servicios. Realmente no creo que hacer publicidad en medios masivos sea el camino, el boca en boca de clientes satisfechos en esta actividad es mucho más potente”*.

Adicionalmente a lo antes expuesto es posible analizar que existen tendencias a nivel Latinoamérica de crecimiento de la publicidad en medios digitales para los próximos años, no solo por su efectividad sino también por su ventaja de menor costo en relación a los tradicionales.



Fuente: emarketer, Febrero 2019.

Una nota en Totalmedios.com las tendencias globales de digital advertising e indica dos aspectos fundamentales a tener en cuenta:

- *Si bien la publicidad digital en la región sigue siendo inferior a la media mundial, cada vez hay más gente que se conecta por medio de sus dispositivos, por lo que las marcas se vuelcan a la digitalización de sus*

*estrategias para medios, con el objetivo de conocer mejor a sus potenciales consumidores.*

- *“Si bien la crisis económica en varios países impacta y mucho, como en la Argentina donde las inversiones de los medios tradicionales siguen cayendo, lo digital sigue creciendo. Esto es debido a que los costos de llegar a los consumidores de plataformas digitales siguen siendo más económicos que los medios clásicos, por lo que las inversiones pasaron de los anuncios de TV a canales digitales y principalmente en Mobile Advertsing”, sostuvo Juan Carlos Göldy, CEO y Co-Fundador de Logan, la compañía de marketing móvil de América Latina.*

#### **8.4.5 Estrategia de Medios**

##### **Digital Advertising a través de las herramientas de Google.**

A través de google y sus diferentes plataformas y herramientas para digital advertising se realizarán las siguientes acciones.

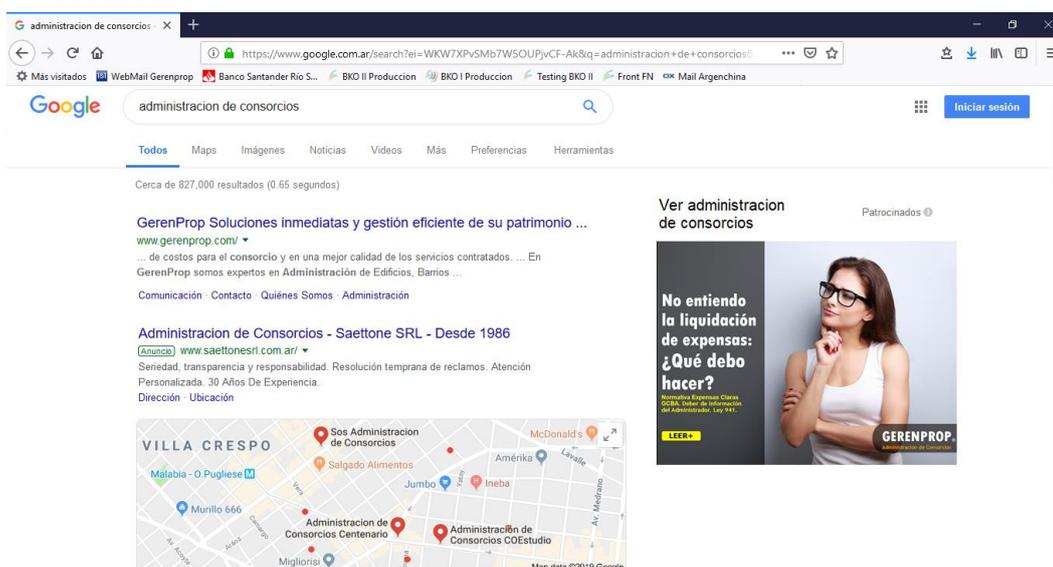
**Google Search:** Son los anuncios que aparecen en las búsquedas de Google y se denominan enlaces patrocinados. A su vez, gracias a las herramientas y los informes que ofrece la herramienta, se puede medir el rendimiento y el tráfico de búsqueda en el sitio web para potenciar el uso de KEYWORDS y mejorar el posicionamiento orgánico del sitio web de Gerenprop.

En este sentido cabe destacar que se hizo el ejercicio de buscar en google el genérico “administración de consorcios” y Gerenprop no aparecen en las primeras 3 páginas del buscador lo cual denota que es imprescindible realizar acciones de SEM (Search Engine Marketing) y SEO (Search Engine Optimization) para mejorar el posicionamiento orgánico en buscadores del sitio web de Gerenprop.

El modelo de Google Search es PPC (Pay per click) para lo cual se propone una estrategia complementaria de trabajar con una landing page que sea un formulario de contacto y de ese modo se pueda medir la llegada de posibles contactos de

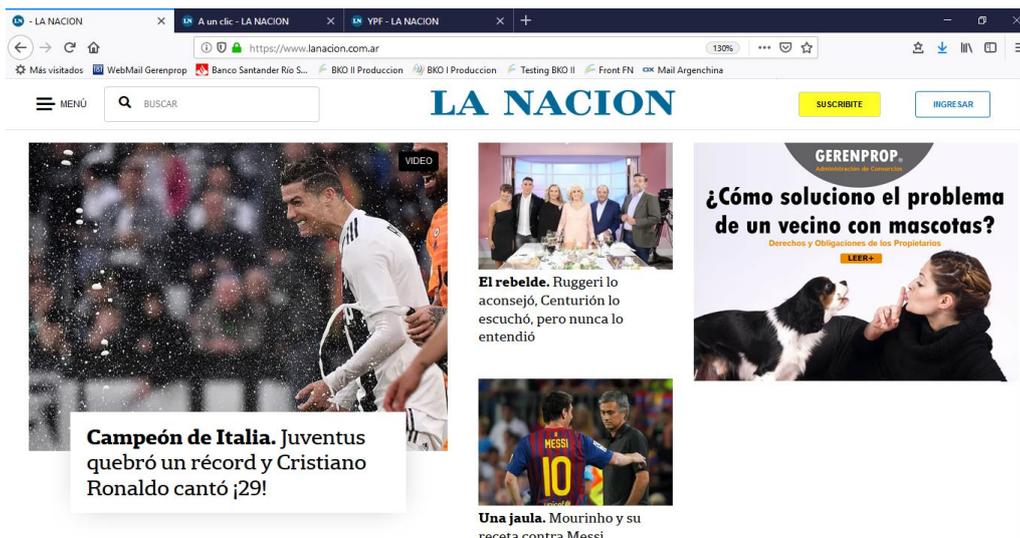
potenciales clientes a través de dicho medio. En el formato de la landing page se pondría un formulario digital de contacto y el contenido de la nota generada.

A continuación se presenta una simulación del anuncio que direcciona a la nota y como quedaría posicionado orgánicamente el sitio web de Gerenprop para que cuando algún consorcista busque administración de consorcios ser la primer página web en aparecer en el buscador de google:



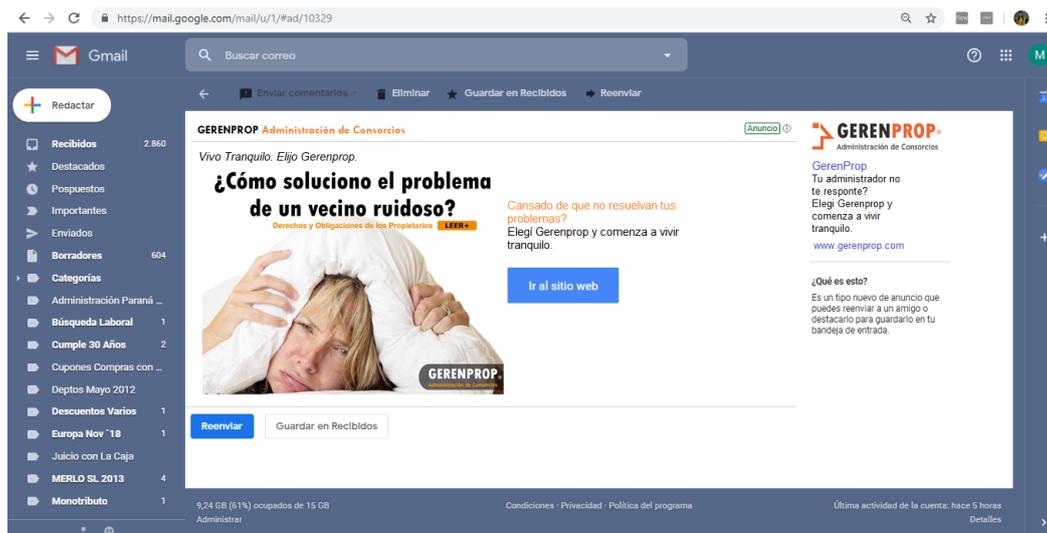
**Google Display:** A través de la herramienta de publicidad Google Adwords, se generarán anuncios gráficos web previamente pagos. A diferencia de Google Search, en lugar de aparecer los resultados tras realizar una búsqueda, las publicidades aparecen en las otras páginas webs cuyo contenido se haya elegido de antemano. En este caso el modelo es PPI (pay per impression) Se paga por impresiones, es decir, por el número de veces que el anuncio aparece en la web de un anunciante. Esto permitirá tener un mayor alcance y aumentar la posibilidad de generar tráfico desde webs altamente segmentadas eligiendo en qué sitios deben aparecer los anuncios. Para ellos se seleccionarán aquellos medios con contenido de interés general como futbol, y portales de noticias en general.

Véase a continuación el ejemplo del anuncio generado en este caso en la plataforma del diario La Nación que redirige a la nota informativa desarrollada:



**Gmail:** Los anuncios en Gmail se muestran en la parte superior de las pestañas de mails "Recibidos". Algunos de estos anuncios son expandibles, permitiéndose mostrar en tamaño de un correo electrónico las imágenes y/o videos propios de los contenidos generados por Gerenprop, el principal foco es destacar los contenidos relevantes originadas en la web de Gerenprop y de ese modo aumentar el tráfico hacia el website. Adicionalmente esta herramienta tiene una ventaja que es que permite ser reenviada a un contacto que pueda resultarle de interés generando incluso una mayor visibilidad del anuncio.

Véase el ejemplo que aplicación que se presenta a continuación:



**YouTube:** Se publicará en la plataforma de videos de Google, con anuncios TrueView para llegar a los clientes potenciales correspondientes a la segmentación

seleccionada (C2 y C3 | 18 a 60 Años | CABA). Dichos anuncios se activarán cuando los consumidores del segmento target hagan búsquedas o vean videos en esta plataforma y se pagarán sólo si los clientes potenciales deciden mirar el anuncio. La herramienta permite obtener datos en tiempo real sobre el impacto que tienen los diferentes anuncios de vídeo en los usuarios. Esto permite medir en NRT (Near Real Time) si la campaña funciona y cómo se puede optimizar y re direccionar en caso de que sea necesario.

Luego de describir brevemente las herramientas que Google ofrece y ver su posible implementación con algunos bocetos, es importante destacar que la herramienta posee métodos de orientación que permiten definir y redefinir el público objetivo para de ese modo aprovechar al máximo la publicidad on line segmentada. Google define públicos como grupos de personas con intereses e intenciones específicos. Entre los filtros que pueden utilizarse, se encuentran los grupos demográficos (edad, género, estado parental, nivel de estudio o ingreso familiar); Intereses deportivos y/o hobbies; públicos afines; aquellos que están atravesando acontecimientos importantes como mudarse, casarse, un nacimiento o graduarse de la universidad; y variados públicos en general que estén investigando productos y que estén considerando seriamente adquirir un servicio o un producto como los que su empresa ofrece.

El uso de estos métodos de orientación y filtro de públicos objetivos serán clave para poder ir monitoreando los avances de la campaña de digital advertising y a través del community manager de la campaña realizar los re direccionamientos que sean necesarios.

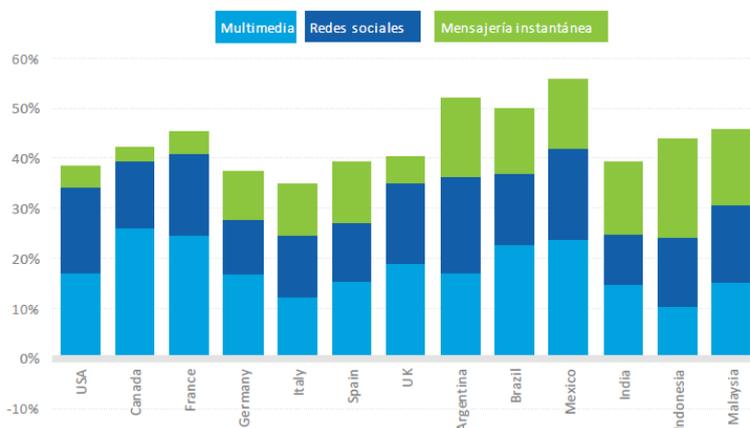
### **Redes Sociales**

Los fundamentos de la elección de las redes sociales a utilizar en el presente trabajo tienen sustento en el análisis previamente realizado del informe COMSCORE donde se valoriza a la red social Facebook como la red social mejor posicionada de la Argentina en cuanto a la variable tiempo de los usuarios conectados a la misma.

Cuando se mide el tiempo digital consumido en Multimedia, Redes Sociales y Mensajería Instantánea se puede ver que en Argentina esta participación está dividida en partes proporcionales y similares entre las tres plataformas.

### Tres subcategorías capturan más de un tercio del tiempo digital

#### Participación de minutos digitales totales



En algunos mercados, tres subcategorías capturan más de la mitad del tiempo digital.

La categoría multimedia (que incluye diversos e importantes servicios de transmisión de video) y las redes sociales se llevan la mayor participación en la mayoría de los mercados.

La escala relativa de la mensajería instantánea es particularmente notable ya que los minutos generalmente vienen casi exclusivamente de plataformas móviles.

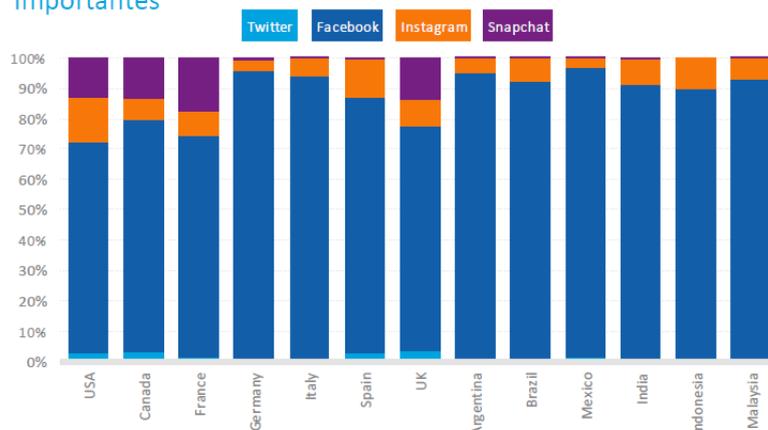
COMSCORE

Source: comScore MMX Multi-Platform, Dec 2017  
© comScore, Inc. Proprietary 20

Ténganse en cuenta también el tiempo que se destina al uso de redes sociales de acuerdo al informe de Comscore antes mencionado. En este caso se puede ver la predominancia de Facebook como la aplicación de red social más importante en el mercado argentino muy por encima de Instagram. Finalmente en el caso de Twitter y Snapchat poseen una escasa participación.

### Porcentaje de tiempo en Redes Sociales

#### Porcentaje de minutos combinados para las 4 aplicaciones de redes sociales más importantes



Al estudiar la distribución de minutos entre las cuatro aplicaciones de redes sociales más importantes, Facebook es el líder indiscutido, especialmente cuando combina Instagram en el porcentaje total.

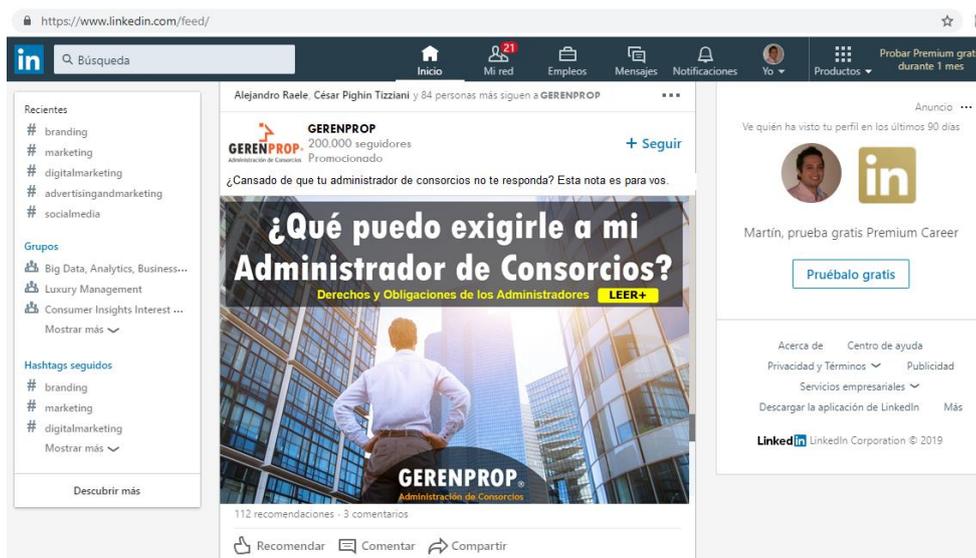
Hemos visto anteriormente en este informe el aumento de alcance de Snapchat, será interesante observar cómo esto se traduce en las duraciones de uso en 2018.

COMSCORE

Source: comScore Mobile Metrix, Dec 2017  
© comScore, Inc. Proprietary 34

Cabe destacar que se evaluó la posibilidad de desarrollar Twitter pero dado el escaso desarrollo y alcance a los usuarios que tiene esta red social en la Argentina prefirió dejarse para su evaluación en una etapa posterior.

**LinkedIn:** De acuerdo a lo analizado previamente, no aparece entre las redes sociales más usadas en la Argentina según el informe de COMSCORE. Sin embargo resulta una red social importante para ir construyendo awareness de marca, sobre todo en el mercado de inmobiliarias y desarrolladores de edificios que serán evaluados como futuros partners en la estrategia de canales planteada en el presente trabajo. A continuación se presenta un boceto de como impactaría en la plataforma la campaña de generación de contenidos con el soporte gráfico desarrollado para potenciar la lectura de notas.



**Facebook:** En este caso también se puede elegir a qué público dirigir los anuncios con los mismos filtros que Google, pudiendo además subir la lista de contactos para conectarse con los clientes y utilizar Facebook Empresas como interfaz explotando las herramienta denominadas Similar Audiences y Audience Insights, las cuales utilizan información de los clientes actuales y buscan perfiles parecidos a ellos para compartir la publicidad y captar su atención.

A continuación se presenta un boceto de cómo se implementaría la estrategia de digital advertising con el soporte visual para generar un llamado de atención en la red social e invitar a los consorcistas a la lectura de notas:



Del mismo modo se presenta un boceto de implementación de esta campaña en el formato mobile para la aplicación en celulares y un desarrollo multipantallas responsive de los anuncios patrocinados.



A continuación se presenta un plan de medios de la estrategia de digital advertising con un horizonte de planeamiento de 6 meses y con un detalle semanal, a los efectos de realizar un análisis preliminar de las actividades clave a realizar.

Antes de concluir el primer semestre desde el lanzamiento se deberá recolectar toda la información respecto a performance y principales indicadores de cada campaña (Por ejemplo cantidad de clics en la plataforma search por semana y mes, cantidad de impresiones a través de la herramienta google display entre otros).

También como se dijo anteriormente será muy útil el uso de una landing page para poder identificar desde donde proviene el tráfico hacia el website para medir la efectividad de cada plataforma y evaluar posibles re direccionamientos en caso de ser necesarios.

#### 8.4.6 Plan de Medios con vista a 6 meses

PLAN DE MEDIOS: HORIZONTE DE PLANEAMIENTO 6 MESES (KEY ACTIVITIES POR SEMANA)																								
KEY ACTIVITIES / (MES-SEMANA)	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
<b>Sitio Web GERENPROP</b>																								
Brief Nueva Sección Notas p/ Diseñadores	🕒																							
Versión preliminar de nueva sección		🕒	🕒																					
<b>Desarrollo Contenidos y Notas (Keywords)</b>				🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	
Maqueta de la nueva sección					🕒																			
Instalación de Adwords			🕒																					
<b>Lanzamiento Sección Notas</b>					🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	
<b>Digital Adversiting</b>																								
Diseño de Anuncios		🕒	🕒	🕒						🕒	🕒	🕒						🕒	🕒	🕒				
Activación cuenta Adwords		🕒																						
Armado de estructura de campaña	🕒								🕒						🕒	🕒					🕒			
Planificación de Inversión		🕒	🕒			🕒	🕒		🕒	🕒	🕒						🕒				🕒		🕒	
<b>C. Google Search - SEO / SEM (Keywords)</b>					🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	
<b>Campaña Google Display</b>					🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	
Campaña Gmail					🕒	🕒	🕒			🕒					🕒	🕒					🕒	🕒		
Campaña YouTube					🕒	🕒	🕒			🕒					🕒	🕒					🕒	🕒		
Análisis, Feedback y correcciones.							🕒			🕒			🕒				🕒			🕒			🕒	
<b>Redes Sociales</b>																								
Apertura de cuentas en FB, LinkedIn	🕒																							
Diseño de anuncios		🕒	🕒	🕒						🕒	🕒	🕒						🕒	🕒	🕒				
Armado de estructura de campaña				🕒			🕒	🕒							🕒	🕒							🕒	
<b>Campaña Facebook</b>					🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	
<b>Campaña LinkedIn</b>					🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	🕒	
Análisis, Feedback y correcciones.							🕒			🕒			🕒				🕒			🕒			🕒	

Fuente: Elaboración propia.

En el diagrama presentado se destacan con otro color las actividades clave que se destacan por sobre las otras dado que son la columna vertebral de la campaña. En este sentido se destaca también como se conecta con el uso de keywords para la generación de tráfico a través de las notas de la página y como eso puede mejorar la performance en términos de posicionamiento en buscadores.

## 8.5 Cálculo del ROMI

Las inversiones en marketing suelen generar debates en el mundo empresarial sobre todo cuando llega el momento de medir el retorno de la inversión realizada y de realizar una medición de los resultados obtenidos.

El ROMI<sup>23</sup> es una forma de medir las inversiones en marketing que tiene derivación de la medida ROI<sup>24</sup> que se usa para las evaluar inversiones de diferentes tipos y también para diferentes sectores industriales o de actividad económica. Para realizar una evaluación acerca de la conveniencia de realizar la estrategia de marketing que se presenta en el presente trabajo utilizaremos el indicador ROMI que se pondrá a consideración del fundador de Gerenprop para su aprobación y de ese modo se podrá llevar adelante la estrategia de digital advertising y de desarrollo de canales a través de los acuerdos con inmobiliarias y desarrolladores.

Para el cálculo del ROMI, se tendrá en cuenta tres variables:

“A”: Facturación Incremental

“B”: Costos de Ventas Incrementales

“C”: Inversión en Marketing

“X”: Es el Factor ROMI

**Fórmula:  $X = (A - B - C) \div C$**

### “A”: Facturación Incremental

Las proyecciones estimadas respecto de la obtención de nuevos clientes para Gerenprop son desafiantes pero moderadas y se proyectan del siguiente modo:

- Primer Año: Obtener 7 clientes,
- Segundo Año: Obtener 10 clientes,
- Tercer Año: Obtener 13 clientes.

Luego de 3 años de implementar la estrategia planteada las estimaciones realizadas indican ***que se sumarán 30 nuevos clientes a la firma Gerenprop.***

<sup>23</sup> ROMI: Return On Marketing Investment

<sup>24</sup> ROI: Return On Investment

El análisis incremental del número de clientes a obtener en el plazo de 3 años totaliza 30 clientes. En este caso la cantidad de clientes incrementales se estiman separando los que se generen por la campaña de comunicación y los que se generen por la estrategia de partnership con inmobiliarias y desarrolladores. Cabe destacar respecto de este último punto que se le otorga un mayor peso relativo a la variable obtención de clientes vía acuerdos y partnership con inmobiliarias y desarrolladores por tratarse de una comisión que se considera puede resultar atractiva para estos actores.

Con el propósito de dimensionar el incremento de facturación generado por las dos fuentes de incorporación de clientes y suponiendo en el contexto inflacionario actual una cláusula de ajuste de honorarios que se modifica un 10% por cuatrimestre que es un valor de referencia de los incrementos que vienen sugiriéndose en los últimos años desde la página de la CAPHAI, la estimación de ingresos incrementales sería:

MES	PROMEDIO Honorario ADM	Incremento Via MKT Digital	Incremento Via INMO y DES	Total Clientes incrementales	Facturación Incremental	Ingresos YTD
MES 1	\$ 12.000	0	0	0	\$ -	
MES 2	\$ 12.000	1	0	1	\$ 12.000	
MES 3	\$ 12.000	1	1	2	\$ 24.000	
MES 4	\$ 12.000	1	1	2	\$ 24.000	
MES 5	\$ 13.500	2	2	4	\$ 54.000	
MES 6	\$ 13.500	2	2	4	\$ 54.000	
MES 7	\$ 13.500	2	2	4	\$ 54.000	
MES 8	\$ 13.500	2	3	5	\$ 67.500	
MES 9	\$ 15.000	3	3	6	\$ 90.000	
MES 10	\$ 15.000	3	3	6	\$ 90.000	
MES 11	\$ 15.000	3	4	7	\$ 105.000	
<b>MES 12</b>	<b>\$ 15.000</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>\$ 105.000</b>	<b>\$ 679.500</b>
MES 13	\$ 16.500	3	4	7	\$ 115.500	\$ 250.000
MES 14	\$ 16.500	3	5	8	\$ 132.000	36,79%
MES 15	\$ 16.500	3	5	8	\$ 132.000	1er Año: +7 Clientes
MES 16	\$ 16.500	4	6	10	\$ 165.000	
MES 17	\$ 18.150	5	6	11	\$ 199.650	
MES 18	\$ 18.150	5	7	12	\$ 217.800	
MES 19	\$ 18.150	5	8	13	\$ 235.950	
MES 20	\$ 18.150	6	8	14	\$ 254.100	
MES 21	\$ 19.965	6	9	15	\$ 299.475	
MES 22	\$ 19.965	7	9	16	\$ 319.440	
MES 23	\$ 19.965	7	10	17	\$ 339.405	
<b>MES 24</b>	<b>\$ 19.965</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>\$ 339.405</b>	<b>\$ 2.749.725</b>
MES 25	\$ 21.962	7	11	18	\$ 395.307	\$ 350.000
MES 26	\$ 21.962	7	12	19	\$ 417.269	12,73%
MES 27	\$ 21.962	8	13	21	\$ 461.192	2do Año: +10 Clientes
MES 28	\$ 21.962	8	13	21	\$ 461.192	
MES 29	\$ 24.158	9	14	23	\$ 555.626	
MES 30	\$ 24.158	9	15	24	\$ 579.784	
MES 31	\$ 24.158	9	16	25	\$ 603.941	
MES 32	\$ 24.158	10	16	26	\$ 628.099	
MES 33	\$ 26.573	11	17	28	\$ 744.056	
MES 34	\$ 26.573	11	17	28	\$ 744.056	
MES 35	\$ 26.573	12	18	30	\$ 797.202	
<b>MES 36</b>	<b>\$ 26.573</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>\$ 797.202</b>	<b>\$ 7.184.924</b>
						\$ 450.000
		4	6			6,26%
		4	7			3er Año: +13 Clientes

### “B”: Costos de Ventas Incrementales

Para poder continuar con el análisis es importante centrarse en la variable costos incrementales que generaría la incorporación de clientes antes mencionada. En este caso se puede mencionar que los costos de funcionamiento como sistemas, sueldos, telefonía, monotributo y oficina fueron estimados de acuerdo a la información interna a la que se pudo acceder de Gerenprop donde informan los costos de estructura que requieren para poder funcionar con 7 clientes, con esa información se pudo estimar la escalabilidad de los clientes incrementales. También se incluyen en este apartado las comisiones de los primeros 3 meses de honorarios que se abonarán a abonar a inmobiliarias y desarrolladores. Todos estos costos incrementales se ponderan como porcentaje de la facturación estimada de cada año proyectado.

COSTOS + GS COM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	% s/ING	% s/ING	% s/ING
Sistemas	6,00%	6,00%	5,35%
Sueldos	20,00%	16,30%	11,78%
Telefonia	2,00%	2,00%	2,73%
Monotributo	8,00%	7,00%	6,32%
Oficina	4,00%	3,70%	3,83%
Comisiones INMO + DES	1,99%	0,99%	0,67%
<b>TOTAL RATE COSTO INC</b>	<b>41,99%</b>	<b>35,99%</b>	<b>30,67%</b>

La estimación de costos que se realiza para el horizonte de planificación de 3 años quedaría del siguiente modo. Ténganse en cuenta que para poder realizar la estimación, se contemplan los costos directos + la inversión en marketing como un porcentaje de los ingresos estimados para el periodo de los 3 años que se decidieron incluir en el presente análisis.

MES	Facturación Incremental	Costo % s/Ing + MKT INV	Total Clientes incrementales	EGRESOS	Egresos YTD
MES 1	\$ -	78,78%	0	\$ -	
MES 2	\$ 12.000	78,78%	1	\$ 9.453	
MES 3	\$ 24.000	78,78%	2	\$ 18.907	
MES 4	\$ 24.000	78,78%	2	\$ 18.907	
MES 5	\$ 54.000	78,78%	4	\$ 42.540	
MES 6	\$ 54.000	78,78%	4	\$ 42.540	
MES 7	\$ 54.000	78,78%	4	\$ 42.540	
MES 8	\$ 67.500	78,78%	5	\$ 53.175	
MES 9	\$ 90.000	78,78%	6	\$ 70.901	
MES 10	\$ 90.000	78,78%	6	\$ 70.901	
MES 11	\$ 105.000	78,78%	7	\$ 82.717	
<b>MES 12</b>	<b>\$ 105.000</b>	<b>78,78%</b>	<b>7</b>	<b>\$ 82.717</b>	<b>\$ 535.300</b>
MES 13	\$ 115.500	48,72%	7	\$ 56.271	
MES 14	\$ 132.000	48,72%	8	\$ 64.310	
MES 15	\$ 132.000	48,72%	8	\$ 64.310	
MES 16	\$ 165.000	48,72%	10	\$ 80.388	
MES 17	\$ 199.650	48,72%	11	\$ 97.269	
MES 18	\$ 217.800	48,72%	12	\$ 106.112	
MES 19	\$ 235.950	48,72%	13	\$ 114.954	
MES 20	\$ 254.100	48,72%	14	\$ 123.797	
MES 21	\$ 299.475	48,72%	15	\$ 145.903	
MES 22	\$ 319.440	48,72%	16	\$ 155.630	
MES 23	\$ 339.405	48,72%	17	\$ 165.357	
<b>MES 24</b>	<b>\$ 339.405</b>	<b>48,72%</b>	<b>17</b>	<b>\$ 165.357</b>	<b>\$ 1.339.659</b>
MES 25	\$ 395.307	36,93%	18	\$ 145.998	
MES 26	\$ 417.269	36,93%	19	\$ 154.110	
MES 27	\$ 461.192	36,93%	21	\$ 170.332	
MES 28	\$ 461.192	36,93%	21	\$ 170.332	
MES 29	\$ 555.626	36,93%	23	\$ 205.209	
MES 30	\$ 579.784	36,93%	24	\$ 214.131	
MES 31	\$ 603.941	36,93%	25	\$ 223.053	
MES 32	\$ 628.099	36,93%	26	\$ 231.975	
MES 33	\$ 744.056	36,93%	28	\$ 274.802	
MES 34	\$ 744.056	36,93%	28	\$ 274.802	
MES 35	\$ 797.202	36,93%	30	\$ 294.430	
<b>MES 36</b>	<b>\$ 797.202</b>	<b>36,93%</b>	<b>30</b>	<b>\$ 294.430</b>	<b>\$ 2.653.604</b>

### “C”: Inversión en Marketing

Finalmente se contempla la variable inversión en marketing donde realiza una apertura de la inversión por año y su respectivo impacto como porcentaje de la facturación estimada.

INVERSION MKT x MEDIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Facebook	\$ 62.500	\$ 87.500	\$ 112.500
Linkedin	\$ 50.000	\$ 70.000	\$ 90.000
Email MKT Newsletter	\$ 75.000	\$ 105.000	\$ 135.000
SEO SEM	\$ 62.500	\$ 87.500	\$ 112.500
<b>TOTAL INVERSION MKT</b>	<b>\$ 250.000</b>	<b>\$ 350.000</b>	<b>\$ 450.000</b>
<b>TOTAL RATE MKT INV / ING</b>	<b>36,79%</b>	<b>12,73%</b>	<b>6,26%</b>

Nótese en este caso que la incidencia porcentual respecto de la facturación estimada disminuye porcentualmente en la evolución de los 3 años. Esto tiene una explicación vinculada a una mejor absorción de los costos fijos vinculados al hecho de que el incremento de clientes genera un flujo de facturación incremental que a pesar de incrementar las sumas invertidas en la campaña su incidencia respecto de la facturación total estimada tiene una tendencia descendente.

### “X”: Factor ROMI

Luego de determinarse las estimaciones de ingresos y costos incrementales como así también la magnitud de la inversión a realizar cada año, se realiza el cálculo del ROMI para cada año, obteniéndose los siguientes resultados positivos:

ROMI (Return On Marketing Investment)				
VARIABLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 3
INGRESOS	\$ 679.500	\$ 2.749.725	\$ 7.184.924	A
COSTOS	-\$ 285.300	\$ 1.339.659	\$ 2.653.604	B
INVERSION - DIGITAL ADV	\$ 250.000	\$ 350.000	\$ 450.000	C
<b>ROMI</b>	<b>2,86</b>	<b>3,03</b>	<b>9,07</b>	<b>X</b>

En todos los casos el indicador ROMI da positivo. Tal como se pudo analizar previamente los ingresos incrementales son importantes haciendo que a pesar de incrementar la inversión en digital advertising en cada año los indicadores siguen una evolución positiva en cuanto a retorno de la inversión.

Es importante tener en cuenta que como se dijo previamente la firma Gerenprop no ha realizado previamente campañas ni estrategia de marketing por lo que no se tendrá en este caso una base de comparación para poder medir la efectividad de la campaña respecto de otra acción realizada previamente. Sin embargo, será muy importante realizar mediciones concretas de la implementación de este primer plan de marketing para que de ese modo se genere una base de comparación inicial para futuras acciones a evaluar y realizar por la firma Gerenprop.

En este sentido, también resulta sumamente importante las acciones de revisión y monitoreo de las campañas con la frecuencia definida en el calendario y de ese modo también ir midiendo el ROMI de cada una de las acciones para que en caso

de ser necesario se realicen los ajustes en la campaña que sean requeridos para optimizar al máximo la inversión realizada y de ese modo reasignar los presupuestos en caso de que corresponder, para poder lograr el objetivo concreto de incrementar los clientes de Gerenprop en las pautas definidas.

## 9. OBJETIVOS Y MÉTRICAS

Con el firme propósito de poder medir el impacto de cada una de las acciones realizadas se realizará un esquema de seguimiento de los principales KPI's del negocio de Gerenprop. En este sentido y dada las características de la estrategia seleccionada deberá instaurarse en la empresa una política de seguimiento para nuevos contactos para entender el origen de cada uno de ellos. Los orígenes a consultar a los potenciales nuevos clientes de Gerenprop se tabularán a través de una breve encuesta de admisión con el siguiente formato:

Como se enteró de la existencia de Gerenprop?

- ¿Anuncios en Google?
- ¿Anuncios en Youtube?
- ¿Anuncios de Gmail?
- ¿Anuncios en Diarios digitales?
- ¿Anuncios en Facebook?
- ¿Anuncios en LinkedIn?

En caso de que no se haya enterado acerca de Gerenprop a través de anuncios y haya sido recomendado por algún usuario, le consultamos:

- ¿Fue recomendado por una inmobiliaria? Por favor indicar cuál y el nombre de la persona.
- ¿Fue derivado por un desarrollador o fiduciario? Por favor indicar cuál y el nombre de la persona.

Esta acción específica de monitorear el origen de los potenciales nuevos clientes resulta clave para poder medir la efectividad de la campaña de digital advertising y también ayudará a dimensionar cuál de los canales está siendo más efectivo para la llegada al segmento target. Adicionalmente sobre la variable de recomendación también cobra especial relevancia tener identificado el origen dado que la comisión será otorgada a la persona que realice la recomendación sea que viene de una inmobiliaria o de una desarrolladora de inmuebles.

Una segunda distinción importante a realizar es la diferencia entre generación de oportunidades respecto de la conversión real de clientes. En este caso antes de implementar sería importante distinguir que la generación de una presentación de propuesta no necesariamente implica la obtención del cliente sobre todo por la formalidad y requisitos que suele tener una designación, donde se presenta un presupuesto, pueden requerirse algunas reuniones informativas y posteriormente se realiza la asamblea donde se designa al administrador elegido por los consorcistas. Se trata de procesos de venta que no son simples y cortos sino más bien un poco más largos y con varias etapas. De este modo, entender que la generación de reuniones con potenciales clientes ya estaría cubriendo un poco las expectativas de la campaña y será responsabilidad de los administradores de Gerenprop el convertir esas oportunidades en clientes reales para la firma.

Para sintetizar lo antes mencionado se expondrán algunas variables que servirán de métricas para la medición del éxito de la campaña.

- Cantidad de contactos generados a través de la campaña.
- Identificación del origen de los contactos realizados. Análisis de Clicks realizados en cada plataforma.
- Indicadores de conversión: Cantidad de clientes obtenidos respecto de la cantidad de reuniones de presentación de propuestas generadas.
- Indicadores económico-financieros como Gross Margin, EBITDA, Resultado Neto, ROMI.
- Identificación de orígenes en los formularios de contacto de la landing page desarrollada para los anuncios web.

- Posicionamiento e imagen de marca en el segmento target (C2, C3 | 18-60; AMBA), lo cual permitirá empezar a medir el posicionamiento de la marca en el segmento elegido para el presente plan de marketing. La definición de los estudios de marca a realizarse para poder medir la evolución del posicionamiento de la marca Gerenprop exceden el alcance del presente trabajo pero si se pone a consideración que esta variable debe ser medida antes, durante y con posterioridad a la implementación del presente plan de marketing.

## **10. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

La sección que se presenta a continuación tiene por principal objetivo describir el cronograma de implementación con un horizonte de planeamiento de 3 años para la realización del plan de marketing de la firma Gerenprop. Nótese que previamente se realizó la presentación del plan de medios con horizonte de planeamiento de 6 meses, por lo que el cronograma de implementación incluye las key activities desarrolladas en el plan de medios junto con otras actividades que servirán para evaluar la efectividad del plan en general.

Una problemática muy común las áreas de marketing digital de las empresas que deciden invertir en estas acciones es que los clicks en los anuncios puedan convertirse en una consulta respecto del producto y en el escenario ideal en la compra de dicho producto. Esto es lo que se conoce en el mundo digital como diferencia entre Reach (Llegada a los consumidores) respecto de la conversión de esa llegada en un potencial cliente. En el sector de Gerenprop hay que tener en cuenta una particularidad, la conversión para medirla efectivamente debiéramos medirla del siguiente modo: Cantidad de clicks de anuncios en las diferentes plataformas respecto de las reuniones y/o envío de presupuestos para administrar. Este indicador ya medirá las conversiones realizadas a los efectos del presente plan de marketing de Gerenprop.

En el caso de que se hubiera mostrado un anuncio, el cliente lee la nota y se interesa por pedir un presupuesto, y luego de pedirlo hacen una reunión entre varias propuestas para seleccionar al ganador. Si en esa situación se presentan 3 opciones y finalmente Gerenprop no fuera seleccionada, no es posible responsabilizar a la campaña de digital advertising por esa efectividad de reunión versus conversión de cliente. Por eso este otro indicador se tomará por separado y medirá claramente la capacidad de los miembros de Gerenprop para “ganar” los clientes cada vez que se presentan en la disputa de un nuevo cliente.

Siguiendo esta línea de pensamiento se desarrolla la vista del cronograma de implementación agrupando las acciones por trimestre, por año, y también separando las acciones de acuerdo a tres objetivos que tendrá el presente plan de marketing:

1. **Reach + Captación:** Estas acciones tienen un objetivo bien claro que es mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop a través de la generación de contenidos que puedan resultar relevantes para los consorcistas del target seleccionado. Se plantea medir la efectividad de los anuncios por canal y también realizar un seguimiento de las inversiones por canal cruzando la variable inversión respecto de la efectividad antes mencionada.
2. **Conversión:** En este caso se medirá la relación entre click en anuncios y lectura de notas respecto de los pedidos de presupuestos o entrevistas informativas. En una segunda instancia es importante evaluar la performance del personal de Gerenprop respecto de cuan eficientes son para obtener un cliente cuando van a una reunión con más de una administración a presentar sus propuestas. Este mismo esquema aplicará para el programa de recomendaciones donde se medirá la cantidad de clientes obtenidos respecto de las recomendaciones realizadas por inmobiliarias. Es importante también realizar un seguimiento de los orígenes de los clientes dado que eso determina las comisiones a abonar a inmobiliarias y desarrolladores. Finalmente se propone en este grupo el análisis y seguimiento del ROMI e indicadores financieros.

3. **Fidelización:** Respecto de las actividades de fidelización se propone como eje más importante realizar las adecuaciones en la estructura de Gerenprop para que pueda mantener el nivel de servicio al incrementarse los clientes activos. También se propone la realización de encuestas de satisfacción para ir monitoreando la percepción de los clientes, y en segunda instancia agregar valor a través de innovaciones tecnológicas para sus clientes como por ejemplo incorporar tecnología a través del uso de aplicaciones para smartphones que simplifiquen las votaciones sobre decisiones a tomar del edificio o incluso el envío de comprobantes de pago. La decisión de qué herramientas tecnológicas proponer a los clientes excede el alcance de este trabajo pero se deja planteada la iniciativa de sorprender a esos clientes y no solo enfocarse en conseguirlos como clientes sino también dedicar esfuerzos en conservarlos.

DIAGRAMA DE GANTT: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN POR TRIMESTRE Y AÑO													
	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				ACCIÓN
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
REACH + CAPTACIÓN													Preparativos para el lanzamiento
													Kick Off & Ejecución de Plan de Medios
													Revisión y ajustes del Plan de Medios
													Scorecard: Origen de Clientes Potenciales
													Scorecard: Origen de Recomendadores
													Efectividad de Anuncios x Canal. Q Contactos.
												Seguimiento de Inversiones por Canal. Rendim.	
CONVERSIÓN													Efectividad Anuncios x canal vs Sol. Presup.
													Efectividad Entrevistas vs Contactos
													Acciones de co-branding con Inmobiliarias
													Acciones de co-branding con desarrolladores
													Seguimiento de Comisiones Canal INMO
													Seguimiento de Comisiones Canal DES
													Evaluación de Concursos FDV INMO
													Medición de ROMI e Indicadores Financieros
FIDELIZACIÓN													Innovación clientes: Nuevas herramientas Web
													Mejoras en los servicios y Customer Experience
													Revisión Estructura p/ mantener nivel de servicio.
													Plan Regalos p/ Consejos de Prop: Ej. Art. Librería
													Encuestas de satisfacción para clientes actuales

## 11. PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

*“Lo que separa a los emprendedores exitosos de los que han fracasado, es su perseverancia”*  
– Steve Jobs –

Para finalizar con la propuesta de implementación del presente plan de marketing, es necesario poner a consideración del fundador de Gerenprop un análisis económico financiero de la viabilidad del proyecto. Esto permitirá mostrar y determinar el resultado esperado luego de tres años de implementación del presente plan de marketing de mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop en el segmento C2, C3 de 18 a 60 años en la ciudad de Buenos Aires.

Las herramientas financieras para evaluación de proyectos de inversión seleccionadas para realizar el análisis serán las siguientes:

- Cálculo de Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de fondos netos para el proyecto con un horizonte de planeamiento de 3 años. Se realiza un análisis de sensibilidad considerando 6 posibles tasas de corte.
- Cálculo de Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto en moneda local y en dólares. En este punto se realiza una estimación de los tipos de cambio de los próximos 3 años basándose en las estimaciones de dólar futuro que realiza el ROFEX.

El VAN es un indicador financiero que sirve para evaluar y determinar la viabilidad económica financiera de un proyecto. Luego de realizar una estimación de los futuros ingresos y egresos y descontar en el flujo de fondos la inversión inicial queda alguna ganancia o valor positivo por encima de cero, el proyecto es viable.

Para realizar el cálculo, la estimación de los ingresos por servicios prestados se han tomados los mismos indicadores que para el cálculo del ROMI de la sección 8.5 del presente trabajo. Cabe destacar que se contemplaron 36 meses en total, contemplado que la implementación generará 7 clientes, 10 clientes y 13 clientes

para el primer, segundo y tercer año respectivamente. El incremento total para los tres años del presente plan de marketing es de 30 clientes.

Para la estimación de costos y egresos, también se consideró la misma fuente de estimaciones realizadas para el cálculo del ROMI. A diferencia del ROMI, se le agregó un presupuesto para publicidad más allá de la inversión inicial, dado que se debe acompañar el crecimiento del proyecto y continuar invirtiendo no sólo en el primer año, sino en los subsiguientes.

Una vez realizadas las estimaciones de ingresos, egresos y las inversiones necesarias para la implementación del presente plan de marketing se procede al armado de un estado de resultados del proyecto. Este análisis permitirá medir variables como Gross Margin o Margen Bruto de Contribución, y a partir de ello llegar a la determinación del EBITDA<sup>25</sup> incremental del lanzamiento del proyecto. Para la construcción del EBITDA se diferencian los costos directos asociados al funcionamiento de Gerenprop con los incrementos de estructura requeridos para poder atender a esa mayor cantidad de clientes, como así también la evolución de la inversión en digital advertising y comisiones para el horizonte de planeamiento de 3 años.

Cant. de Clientes x Año	+7 Clientes	+10 Clientes	+13 Clientes
Income Statement   EBITDA x Año	1er AÑO	2do AÑO	3er AÑO
Ingresos por ventas	\$ 679.500	\$ 2.749.725	\$ 7.184.924
Costos Directos	\$ 285.300	\$ 989.659	\$ 2.203.604
Gross Margin	\$ 394.200	\$ 1.760.066	\$ 4.981.321
Gs Marketing	\$ 250.000	\$ 350.000	\$ 450.000
EBITDA	\$ 144.200	\$ 1.410.066	\$ 4.531.321
<b>EBITDA % Ingresos</b>	<b>21%</b>	<b>51%</b>	<b>63%</b>
Impuesto a las Ganancias 35%	\$ 50.470	\$ 493.523	\$ 1.585.962
Resultado Neto	\$ 93.730	\$ 916.543	\$ 2.945.359
<b>Rdo Neto / Ingresos</b>	<b>14%</b>	<b>33%</b>	<b>41%</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a información interna de gerenprop.*

Luego de realizar el cálculo de los resultados netos por año, o también denominado flujo neto de caja, podremos realizar el cálculo del Valor Actual Neto del proyecto. En este caso hay dos consideraciones para realizar:

<sup>25</sup> EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization; (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones)

- 1) Tipo de cambio: Para realizar una estimación promedio de la evolución del tipo de cambio se tomó como referencia la evolución de los pronósticos de dólar futuro del ROFEX. Con este análisis realizado se estima el tipo de cambio en 55, 65 y 70 para el primer, segundo y tercer año respectivamente. La justificación y análisis técnico de la estimación del tipo de cambio son fundamentos que exceden al alcance del presente trabajo.
- 2) Tasas de Corte: Las tasas de corte presentadas para poder realizar un análisis de sensibilidad son las siguientes: 50%, 60%, 70%, 80%, 100%, 120%. Considerando que los valores de referencia de las tasas de interés para endeudamiento en el sector privado rondan el 100%, 120% en abril de 2019 se considera que el análisis de tasas de corte es lo suficientemente robusto para exigirle al proyecto un repago de la inversión basada en un impacto elevado de las tasas de corte como el que se presenta en este trabajo.

CALCULO DE VAN Y TIR   VIABILIDAD ECONÓMICO - FINANCIERA DEL PROYECTO						
PERIODO	INGRESOS	EGRESOS	Flujos de CAJA (AR\$)	Flujos de CAJA (AR\$) Neto de IIGG	Flujos de CAJA (USD) Neto de IIGG	Tipo de Cambio (AR\$ vs. USD)
INVERSION	\$ -	\$ 250.000	-\$ 250.000	-\$ 250.000	-USD 5.000	50
AÑO 1	\$ 679.500	\$ 535.300	\$ 144.200	\$ 93.730	USD 1.704	55
AÑO 2	\$ 2.749.725	\$ 1.339.659	\$ 1.410.066	\$ 916.543	USD 14.101	65
AÑO 3	\$ 7.184.924	\$ 2.653.604	\$ 4.531.321	\$ 2.945.359	USD 42.077	70
<b>TASA INTERÉS (Tasas de Corte)</b>	<b>50,00%</b>	<b>60,00%</b>	<b>70,00%</b>	<b>80,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>120,00%</b>
<b>VAN AR\$</b>	\$ 1.092.538	\$ 885.687	\$ 721.781	\$ 589.990	\$ 394.171	\$ 258.584
<b>VAN USD</b>	\$ 14.870	\$ 11.846	\$ 9.446	\$ 7.514	\$ 4.637	\$ 2.640
<b>TIR AR\$</b>	<b>195,92%</b>					
<b>TIR USD</b>	<b>162,99%</b>					

Fuente: Elaboración propia.

A modo de conclusión de los análisis realizados se puede indicar que la implementación del plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la marca Gerenprop en el segmento C2, C3 18 a 60 años de CABA es rentable y viable económicamente. Nótese los siguientes factores a tener en cuenta:

- 1) Las tasas de corte que se utilizaron para el análisis son exigentes iniciando en el 50% y llegando al 120%. En todos los casos el VAN en pesos da positivo.
- 2) Si se considera el tipo de cambio que se estimó con un criterio relativamente pesimista por su alta evolución y con la misma lógica de tasas de corte

exigentes, en este caso, el VAN en dólares también da positivo en todos los escenarios.

- 3) Respecto de la TIR se puede analizar que tanto si se contempla los flujos de fondos en pesos o en dólares en ambos casos da 195% y 162% respectivamente verificando los resultados positivos que se obtuvieron previamente en el análisis de los valores actuales netos del flujo de fondos proyectado a 3 años.

Por lo antes expuesto se concluye recomendar con el avance y ejecución del plan de marketing elaborado en el presente trabajo.

Es importante mencionar que el seguimiento de las principales variables del plan como así también el aseguramiento en la obtención de objetivos planteados en cuanto a cantidad de clientes y monitoreo de la implementación del plan será vital para lograr los objetivos planteados.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

- ✓ Aguilar, F. (1967), *Análisis del entorno empresarial*. McMillan, New York.
- ✓ Arébalos A., Alonso G. (2012), *La revolución horizontal*, Libros en red.
- ✓ Bauman, Zygmunt, (2000), *Modernidad líquida*, Fondo de Cultura Económica.
- ✓ Bauman, Zygmunt, (2005), *Vida líquida*, Editorial Paidós.
- ✓ Blank Steve, Dorf Bob (2012), *The Startup Owner's Manual*. K & S Ranch, first edition.
- ✓ Cham Kim W., Mauborgne R. (2005). *Blue Ocean Strategy* (“La estrategia del océano azul”). Argentina: Editorial Norma.
- ✓ Eiglier, P., Langeard, E. (1989), *Servucción El marketing de servicios*, Mc. Graw Hill.
- ✓ Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. Sexta Edición. Ciudad de México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- ✓ Porter, Michael, (2009). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ediciones Pirámide. Madrid España.
- ✓ Porter, Michael, (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Editorial Vergara. Buenos Aires.
- ✓ Ries A., Ries L. (2000). *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas por internet*. Ediciones Deusto S.A.
- ✓ Sztarkman D. (2011) *Manual de Marketing Directo e Interactivo*.

### INFORMES:

- ✓ COMSCORE. *Futuro digital global*. Edición Internacional 2018.
- ✓ Consultora Kantar World Panel. *Informe Consumer Insights Q4 2018*.
- ✓ Dirección general de estadísticas y censos GCBA. Ministerio de Economía y Finanzas. *Buenos Aires en números Año 2018*.

- ✓ Dirección general de estadísticas y censos GCBA. Ministerio de Economía y Finanzas. *Anuario estadístico 2017*.
- ✓ Dirección general de estadísticas y censos GCBA. Ministerio de Economía y Finanzas. *Indicadores de la Ciudad de Buenos Aires. Actualizado al 06/03/19*.
- ✓ Dirección general de estadísticas y censos GCBA. Ministerio de Economía y Finanzas. *Informe trimestral de expectativas sobre la actividad de construcción basadas en información fiscal de la Ciudad de Buenos Aires. 4to trimestre 2018. Informe de resultados número 1339. Febrero de 2019*.
- ✓ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Censo 2010.
- ✓ Olivetto Guillermo, Consultora W. Pirámide Salarial (2018)
- ✓ Orlando J. Ferreres & Asociados. Centro de Estudios Económicos. OverView Noviembre 2018.

#### SITIOS WEB:

- ✓ Contexto de Crisis económica en la argentina. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion/>  
  
<https://www.iprofesional.com/economia/286623-precios-salario-inflacion-En-2018-el-consumo-masivo-volvio-a-caer-por-tercer-ano-consecutivo>  
  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/cayo-el-consumo-en-2018-y-ya-acumula-tres-anos-en-baja-nid2220261>
- ✓ Indicadores Económicos de Argentina. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.indec.gob.ar/>
- ✓ Informe Banco Mundial. Argentina panorama general. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- ✓ Matriz de Contenidos. Consultado en Abril 2019.  
<http://inboundmarketing.la/4-cuadrantes-de-la-matriz-de-contenido-que-te-orientan-al-exito/>

- ✓ Modelo Mis Expensas Ciudad de Buenos Aires. Defensa del consumidor GCBA. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.buenosaires.gob.ar/defensaconsumidor/administradores-de-consorcios/misexpensas>
  
- ✓ Nuevos barrios porteños empiezan a modificar el mapa de la ciudad. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.perfil.com/noticias/sociedad/del-do-ho-a-chacagiales-nuevos-barrios-portenos-cambian-el-mapa.phtml>  
<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/los-cinco-barrios-portenos-que-se-revalorizaran-nid2111698>
  
- ✓ Tamaño de la industria de Administración de Consorcios en CABA y normativa nueva sobre Consorcio Participativo. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.infobae.com/sociedad/2017/09/13/las-reuniones-de-consorcio-podran-ser-virtuales-en-los-edificios-de-la-ciudad/>
  
- ✓ Tendencias en la falta de pago de expensas en la ciudad de Buenos Aires. Consultado en Abril 2019.  
<https://www.iprofesional.com/economia/286534-consorcio-edificios-vivienda-Expensas-impagas-por-suba-de-sueldos-de-porteros-y-tarifas-hay-mas-morosos>
  
- ✓ Cantidad de Administradores Registrados en RPA. GCBA – Defensa y protección del Consumidor. – Registro público de administradores de consorcios.  
[http://www.buenosaires.gob.ar/areas/jef\\_gabinete/atencion\\_ciudadana/def\\_consumidor/nuevolistado.php?menu\\_id=17297](http://www.buenosaires.gob.ar/areas/jef_gabinete/atencion_ciudadana/def_consumidor/nuevolistado.php?menu_id=17297)

## 13. ANEXOS

### 1. Análisis interno de la empresa Gerenprop

#### 1.1 Historia de la empresa: Gerenprop

El fundador de Gerenprop detecta a través de su experiencia personal como habitante de un consorcio que la empresa que lo administraba no lo hacía con profesionalismo y la respuesta para la resolución de inconvenientes era lenta y con falta de información que lo tranquilice en el sentido informativo del modo en que las cosas se están solucionando.

En las entrevistas realizadas con el fundador respecto de estas etapas iniciales de su emprendimiento, también menciona que su experiencia profesional transitando por diversas empresas multinacionales y nacionales y también en diferentes posiciones como contabilidad, control de gestión, análisis económico financiero, ventas, marketing, trade marketing le permitían tener una visión macro de una empresa y pensaba que eso le ayudaría en el desarrollo de su propia empresa.

Luego de identificar que el servicio de administración de consorcios podría resultar una actividad para explorar y de analizar que su situación profesional podría ayudarlo para el desarrollo de un emprendimiento propio, hace un ejercicio sencillo de consultar con las personas de su entorno que eligen vivir en propiedad horizontal (edificios, barrios, privados, countries) de 30 personas consultadas el 80% refería inconvenientes con sus administraciones, algunos de los inconvenientes mencionados eran:

- Falta de respuesta o respuestas poco claras.
- Un servicio al cliente de mala calidad, donde llaman a “una oficina” y solamente les toman el reclamo.
- Cifras que no quedaban claras en las liquidaciones de expensas que recibían.

En definitiva innumerables relatos de disconformidad. Ante esta situación el fundador se pregunta, ¿es posible crear una empresa de administración que sea

profesional y que no presente esos inconvenientes que mucha gente refiere? ¿es posible brindar un servicio eficiente, con respuestas ágiles que pueda satisfacer esa demanda real del mercado? La respuesta a esos interrogantes fue la creación de la empresa Gerenprop.

En las etapas iniciales el fundador se centró en las cuestiones operativas que hacían al funcionamiento de una administración, investigó el mercado y como es contador decidió hacer el curso correspondiente y matricularse como administrador. Posterior a lo anterior alquiló unas oficinas en el centro de la ciudad para poder atender a esos nuevos clientes a quienes tenía que salir a captar.

Realizó convenios y acuerdos con diferentes proveedores por ejemplo bancos privados que brindan bonificaciones exclusivas de 12 meses sin gastos de mantenimiento a los clientes de Gerenprop, estudios de arquitectura y constructores que brindan plazo de pago (3 cuotas y 6 cuotas para grandes obras) y garantías para trabajos de montos significativos.

Asimismo, creó una marca, logotipo e identidad visual marcaria que registró para poder protegerse a futuro en términos de propiedad intelectual y posteriormente desarrolló una página web con los servicios que iba a brindar y pensó en hacer una propuesta de valor única que lo diferenciara de otras administradoras vigentes en el mercado<sup>26</sup>.

Luego de 3 años y 3 meses de intenso trabajo el emprendimiento ha evolucionado teniendo 7 clientes actuales del segmento edificios residenciales en barrios importantes dentro de la ciudad de Buenos Aires (Belgrano, Recoleta, Palermo, Centro).

Cabe destacar que el emprendimiento genera ingresos para cubrir sus costos operativos y al mismo genera una rentabilidad para el fundador. La generación de dicha base de clientes responde solamente al boca en boca que fue generándose

---

<sup>26</sup> Sitio Web de la Empresa Gerenprop: <http://www.Gerenprop.com/>

entre personas conocidas del fundador quienes fueron recomendándolo en sus respectivos edificios. El fundador en una entrevista menciona: *“Una vez en un curso en el que participé, el expositor sentenció: <<lo más difícil es encontrar el primer cliente, luego si son buenos profesionales el crecimiento viene solo>>, luego de ya estar en esta actividad por 3 años coincido plenamente en esa afirmación que me hicieron al empezar en esta actividad, los mismos clientes en los que brindo un buen servicio me van recomendando y de ese modo la cantidad de clientes fue creciendo de un modo sostenido en los últimos años.*

Es importante destacar que no se han realizado acciones directas para la obtención de nuevos clientes, lo que denota una oportunidad concreta y latente en el sentido de desarrollar e implementar acciones de obtención de clientes como driver de crecimiento para el emprendimiento.

El emprendimiento se encuentra en una etapa de incipiente desarrollo inicial y solo trabajan dos personas: el fundador que es contador y administrador de consorcios y una administradora que se incorporó en el mes de mayo de 2017 para dar soporte en las tareas administrativas. El fundador indica que este soporte le permitirá dedicarle más tiempo de gestión y visita a los clientes.

En una entrevista con el fundador él mismo comenta: *“Hay empresas grandes donde la cantidad de clientes hace que el trato se despersonalice mucho, solo ven al administrador cuando lo contratan y firman el libro de actas. Nuestro modelo de gestión es diferente pueden verme a mí en las asambleas y semanalmente en el edificio auditando las obras y relevando inquietudes con los consejos de propietarios, creo que ese es el secreto, de alguna manera los clientes que contratan a Gerenprop me contratan a mí y se sienten mejor cuando me ven en el edificio gestionando. Creo que eso es un diferencial y más allá de nuestras políticas de crecimiento tenemos que cuidarlo siempre”.*

La postura del fundador en este sentido es muy clara: *“Nosotros buscamos diferenciarnos en base a un servicio de calidad y no por el valor de los honorarios”.*

En términos de Kotler<sup>27</sup> se puede inferir que Gerenprop evidencia una estrategia de búsqueda de liderazgo en diferenciación la cual parece adecuada de acuerdo a las características del servicio que se ofrece y de un mercado con una amplia oferta con escasa diferenciación de parte los principales players del mercado.

Tal como se ha mencionado el emprendimiento ha crecido sin realizar acciones concretas de comunicación. Los honorarios de Gerenprop resultan rentables porque el fundador es contador público y en ese sentido no necesita tercerizar servicios para realizar las liquidaciones de sueldos o presentaciones en AFIP según corresponda a las características de cada cliente. En las etapas iniciales se entregan bonificaciones de administrador gratis los primeros tres meses pero hoy en día se están cobrando los honorarios que regula la CAPHAI<sup>28</sup> lo que permite darle un marco de transparencia a las propuestas de honorarios y al mismo tiempo cobrar un honorario razonable entendiendo que hay administradoras en el mercado que cobran honorarios muchos más bajos pero brindando un servicio de mala calidad.

### 1.1 Misión, Visión y Valores

Gerenprop en su página web realiza una presentación de su misión, visión y valores:

*“Nuestra **Misión** es administrar eficientemente propiedades bajo el régimen de propiedad horizontal, asegurando a los clientes que confían en nosotros una respuesta ágil y profesional”.*

*“Nuestra **Visión** es consolidarnos en el mercado de administración de consorcios como una de las cinco empresas referentes de este sector”.*

*“Los Valores que guían nuestra labor diaria son: Compromiso, Transparencia, Profesionalismo”.*

Adicionalmente a lo anterior presenta un compromiso para con sus clientes sintetizado en un gráfico:

<sup>27</sup> Fuente: Estrategia Competitiva. Phillippe Kotler (2009).

<sup>28</sup> Fuente: Cámara Argentina de Propiedad Horizontal y actividades inmobiliarias.  
<http://caphai.com.ar/honorarios/>



Elija vivir tranquilo, **elija GerenProp**

**Fuente: Sitio Web de la firma Gerenprop.**

En la presentación de la empresa se puede destacar que se hace referencia a los valores del compromiso y el profesionalismo. De hecho desarrollan el concepto de compromiso para con sus clientes punto que no suele ser frecuente en otras páginas web del sector. A diferencia de lo anterior los valores de transparencia y honestidad resultan un denominador común en las comunicaciones de otras administraciones.

Un aspecto interesante a destacar es que el statement mencionado por el fundador se sostiene con el nivel de servicio personalizado que según menciona brinda a sus clientes como así también en toda la comunicación institucional de la marca. Esto resulta importante porque bien comunicado puede resultar en una coherencia para el futuro posicionamiento de la marca.

Es importante destacar que nunca han invertido en marketing ni publicidad, por lo que su nivel de awareness es bajo. Gerenprop solo cuenta con una página web y una página de empresa en linkedin que no se actualizan regularmente, no ha desarrollado acciones de e-mail marketing ni tampoco de marketing digital a través de social media. Las actualizaciones de notas e información en la página web tuvieron una buena frecuencia al principio pero luego el fundador fue perdiendo tiempo para desarrollar contenidos y dejaron de generarse.

En este contexto, se puede decir que hay un gran margen y oportunidad para mejorar y crecer, tanto desde lo más *soft* como la comunicación, la visibilidad y el

awareness de marca, a través del social media management, como desde las variables más *duras*: aumentar la cantidad de clientes haciendo foco en el segmento residencial (edificios) y continuar ganando experiencia para en el futuro desarrollar otros unidades de negocio como como la administración de Oficinas Comerciales y Barrios privados / countries.

Cabe destacar que se trata de un mercado con una demanda potencial enorme pero también con una amplia oferta, que tiene muchos jugadores, en donde la propuesta de valor es la herramienta clave para la diferenciación en un mercado multitarget y multisegmento. Dentro de este marco, las estrategias de marketing y comunicación bien desarrolladas e implementadas serán las principales herramientas que ayuden a empresas como Gerenprop a posicionarse y llegar de la manera más eficiente a sus potenciales clientes.

### 1.3 Análisis de Marca Gerenprop

Cuando se consulta al fundador respecto del armado de su empresa, refiere que contrató a unos profesionales que lo guiaron en un proceso creativo que tardó algunas semanas para poder definir en primer término el nombre de la empresa. Véase el logo para poder continuar con el análisis.



Isologotipo Gerenprop. Fuente: Información suministrada por el fundador de la empresa.

Según lo que indica el fundador la palabra **Gerenprop** es un acrónimo de las palabras gerencia de propiedades. Según sus palabras quiso ir más allá y como hay miles de administradoras de consorcio para poder diferenciarse de esa gran cantidad de oferentes pensó: *“si ellos administran yo voy a gerenciar con profesionalismo”*. Al mismo tiempo pensó que tal vez pueda confundir el termino Gerenprop con una empresa inmobiliaria por eso decidió al menos en las etapas iniciales aclarar con un texto que se trata de una administración de consorcio y no de una inmobiliaria.



Respecto del isologo nos informa que empezaron conceptualizando como que dicho isologo representaba una casa, pero luego preguntándole a la gente que conocía e incluso a los clientes que pensaban del logotipo algunos le decían para un rostro mirado de costado. Le gusto ese concepto de ambivalencia, que pueda ser una propiedad o incluso una persona depende la perspectiva con que se lo mire.

Continuando con la entrevista al fundador de Gerenprop indica que el siguiente paso fue desarrollar el contenido del sitio web y la propuesta de servicios que iba a brindarles a sus nuevos clientes. En este sentido llevo esa identidad visual del isologo sumando el color negro/marrón oscuro tanto a la página web como a las tarjetas personales y la papelería completa que posee la empresa. Entre la papelería que menciona el fundador se incluye:

### **Página Web**

La Página web de Gerenprop consta de 6 Secciones a saber:

*Sección Inicio:* En la página de inicio tiene imágenes en un rotator de algunas zonas aspiracionales de la ciudad como puerto madero, recoleta, o nordelta. Nos refiere también que contrato un fotógrafo para poder obtener esas imágenes de calidad, a las cuales el diseñador web le sugirió poner algunos textos que representen los diferenciales de la marca por ejemplo:

Imagen 1: Alta Calidad y Rápida Respuesta trabajamos con transparencia mejorando su calidad de vida.

Imagen 2: Nuevos tiempos y desafíos. Gerenprop es sinónimo de eficiencia y seguridad.

Imagen 3: Servicios de alta calidad y rápida respuesta. Cuidamos su patrimonio.

Adicional a lo antes mencionado en la home page sostienen: “Somos un grupo de profesionales dispuestos a brindar soluciones inmediatas y gestionar eficientemente patrimonio. **Elija tranquilidad, Elija Gerenprop**”.

A continuación se adjunta una imagen del rotator para poder ejemplificar la ejecución de la imagen con el texto clave ejecutado:



Nuevos Tiempos y Desafíos  
GerenProp es sinónimo de  
Eficiencia y Seguridad.

Somos un grupo de Profesionales dispuestos a brindar soluciones inmediatas y gestionar eficientemente su patrimonio. Elija tranquilidad, elija GerenProp.

[Contáctenos](#)

Fuente: Imagen obtenida del sitio web de Gerenprop.

También en la sección inicio realizan una conceptualización de la forma de trabajo basada en la transparencia, una gestión edilicia eficiente, se menciona las características de los proveedores con los que operan, se menciona la gestión de cobranzas y morosidad.

*Sección Empresa:* Presentan la misión, visión y valores analizados en un apartado anterior y presentan el compromiso que asumen para con sus clientes. También se presenta un equipo de trabajo de 4 profesionales que están asociados al fundador para diferentes necesidades. El fundador como administrador y socio gerente, un especialista en derecho laboral para los aspectos legales, un especialista en recursos humanos para la gestión de personal, y un especialista en finanzas para la evaluación de proyectos de inversión.

*Sección Servicios:* Realizan el siguiente statement: “Al contratar nuestros servicios ud. Contará con una atención personalizada” y presentan los servicios con una solución gráfica:



Fuente: Imagen obtenida del sitio web de Gerprop.

Se hace referencia a reuniones frecuentes con el consejo de propietarios como un pilar, tener presencia en el edificio y brindar respuestas inmediatas a las inquietudes de los consorcistas. Seguido a esto presentan detalladamente lo servicios que realizan.

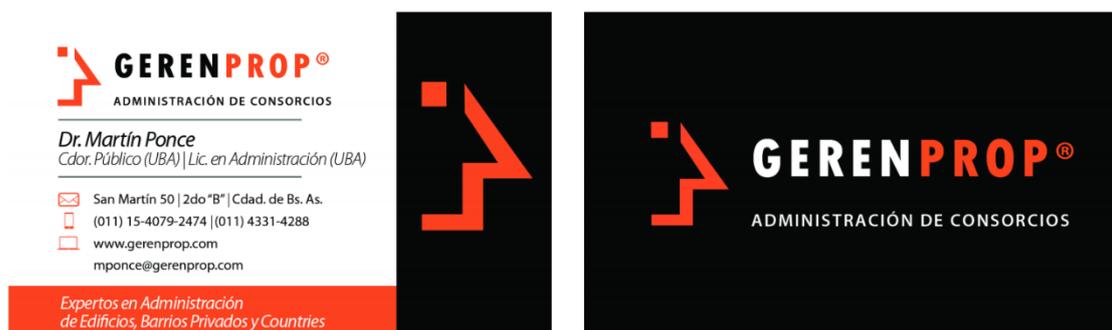
*Sección Novedades:* Fue pensada como el espacio para que el fundador genere notas y artículos de interés para poder ir posteándolos desde las redes sociales. Solo redactaron dos notas y no volvieron sobre este punto.

*Sección Información Útil:* En esta sección se brindan acceso a los principales organismos Públicos (AFIP, ANSES, RENTAS, CAPHAI entre otros), Luego a las empresas de servicios públicos como (AYSA, EDENOR, EDESUR, METROGAS, entre otros) y también se brinda acceso a links de interés en términos de normativas aplicables como el código civil y comercial vigente y otras leyes de aplicación en el ámbito de la administración de propiedad horizontal.

*Sección Contacto:* Finalmente la sección contacto donde se solicita completar un formulario con algunos datos básicos para que dicha consulta le llegue a la administración para poder evaluar la solicitud y ampliar la información para poder enviar un presupuesto al potencial cliente.

### **Tarjetas Personales y Papelería de Gerprop**

Respecto de las tarjetas personales nos presenta el diseño de las primeras tarjetas que mando a imprimir para la estrategia de captación inicial.



En el frente de la tarjeta presenta los datos de contacto y de las oficinas de la administración y en el dorso el logotipo de la empresa. El mismo fundador de Gerenprop en una entrevista comenta: *“Me gusta el diseño y la identidad visual de las tarjetas personales, pero creo que en la parte de datos cargué en exceso con demasiada información”*. En este punto resulta adecuada la apreciación del fundador repetir el isologo puede no haber sido necesario.

También nos presenta la papelería que usa la empresa en este caso también conservando la identidad visual de la marca. En este sentido nos presenta 3 documentos:

1) CV con Credenciales del Administrador.

Respecto del CV que suele enviar el fundador a sus clientes prospectos nos indique que al momento de elaborarlo intentó plasmar solo en una hoja su experiencia profesional tanto en el área de finanzas como en el área comercial de diferentes empresas multinacionales y nacionales. También según nos indica hizo foco en el desarrollo académico donde estudio Contador Público y Licenciado en Administración en la Universidad de Buenos Aires y luego la Maestría en Marketing de la Universidad de San Andrés. Posterior a esos desarrollos académicos, se especializó en propiedad horizontal en el Consejo de Profesionales en Ciencias económicas de La ciudad de Buenos Aires. El fundador en una entrevista nos dice: *“Estudie con los mejores y trabajé en empresas importantes de gran tamaño y también un poco más chicas, eso me da un Know How y seniority importante para poder manejarme tanto en el mundo corporativo como también para ejercer mi actividad profesional independiente. Eso es lo que intente sintetizar en una sola hoja”*.

Luego de revisar el material que nos brinda y haciendo foco en el CV que nos presenta se puede comentar que al menos el fundador logra su cometido

destacando su trayectoria profesional y académica y además también presenta los clientes en los que está trabajando haciendo foco en las zonas Premium de la Ciudad de Buenos Aires donde opera actualmente.

Vinculando este punto con uno de los hallazgos de las entrevistas en profundidad los informantes clave nos decían que es una actividad que requiere un mayor profesionalismo y que uno de los caminos podría ser solicitar algún tipo de título de grado para poder ejercer esta administración. Hubo en el ámbito académico una discusión respecto de si los profesionales idóneos eran los abogados o los contadores nos decían en las entrevistas. Uno de los informantes nos decía puede que sean los dos idóneos, lo que si es cierto que se necesita profesionalizar más la actividad porque los que no lo son generan incluso una imagen negativa de la actividad por los errores severos que cometen, los cuales tienen una valoración negativa por los consorcistas que reclaman a gritos un mayor profesionalismo.

**DR. L. A. MARTÍN PONCE**

Argentino, San Salvador de Jujuy.  
33 Años, Soltero.  
Teléfonos: (5411) 4331-4288 | (5411) 15-4079-2474  
Mail: [mponce@gereprop.com](mailto:mponce@gereprop.com) | [ar.linkedin.com/in/poncemartin/](http://ar.linkedin.com/in/poncemartin/)  
Dirección: San Martín 50 - 2do Piso Of. "B" | San Nicolás | Ciudad. Autónoma de Buenos Aires  
Web: [www.gereprop.com](http://www.gereprop.com)



**PERFIL PROFESIONAL**

Consultor Senior en Administración de Consorcios y Negocios con más de 10 años de experiencia en empresas de consumo masivo e Industriales líderes. Especialista en gestión de propiedad Horizontal (Edificios, Barrios Privados y Countries). Amplia experiencia en consultoría de Impuestos, Sueldos y contabilidad para Consorcios y PyMES.

**FORMACIÓN ACADÉMICA**

2015 - Miembro Activo de la Comisión de Propiedad Horizontal.  
Consejo de Profesionales en Ci. Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (OPCECABA)

2015 - Administrador de Consorcios, Barrios Privados y Countries.  
Consejo de Profesionales en Ci. Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (OPCECABA)

2011 - Magíster en Administración de Negocios y Marketing.  
Universidad de San Andrés (UDESA). Escuela de Negocios.

2008 - Licenciado en Administración.  
Universidad de Buenos Aires (UBA). Facultad de Ciencias Económicas. Graduado con Honores.

2007 - Contador Público.  
Universidad de Buenos Aires (UBA). Facultad de Ciencias Económicas. Graduado con Honores.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

2015 Socio Gerente y Administrador | Gereprop® Administración de Consorcios  
*Clientes más confiables en consorcios (Referencias a disposición):*  
Consortio de Propietarios Ayacucho 1247/49 (Recoleta)  
Consortio de Propietarios Paraná 678/690 (Centro)  
Consortio de Propietarios Olazabal 2338 (Belgrano)  
Consortio de Propietarios Niceto Vega 5117/19 (Palermo)  
Consortio de Propietarios Gascón 1245/49 (Palermo)  
Consortio de Propietarios Humboldt 2389/91 (Palermo)  
Consortio de Propietarios Anchorena 1538/40 (Recoleta)

2013-2015 Jefe de Marketing | Grupo Familia Argentina  
Referencias: Carolina Ray Blanco | Gerente de Marketing en Algodonera Aconcagua S.A.  
Tel. (5411) 4217-3333 | Cel: 11-5580-6528

2011-2013 Analista Senior Marketing y Ventas | WASHINGTON Argentina  
Referencias: Leonardo WASHINGTON | Gerente de RRHH y Operaciones en WASHINGTON S.A.C.I.F. e I.  
Tel. (5411) 4488-4100 (Interno Directo 122)

2009-2011 Analista Económico Financiero Senior | Mary Kay Argentina / Uruguay  
Referencias: Gustavo Loyarte | Director de Administración, Finanzas & IT en Mary Kay Cosméticos S.A.  
Tel. (5411) 4321-5600

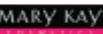
2007-2008 Analista Senior Control de Gestión | Grupo Ledesma (Ledesma S.A.A.I.)  
Referencias: Ariel Schell | Jefe de Contabilidad y Cuentas a Pagar en Ledesma S.A.A.I.  
Tel. (5411) 4378-1555 (Interno Directo 1334)












Fuente: Material provisto por la Empresa.

2) Brochure Institucional en formato PDF.

Respecto del brochure institucional de la firma se puede comentar que conservan la identidad visual de marca que tienen en la página web y presentan la información de un modo más visual y sintético.

## QUIENES SOMOS

- ❖ Somos un grupo de Profesionales dispuestos a brindar soluciones inmediatas y **gestionar eficientemente su patrimonio** para que Usted pueda vivir con tranquilidad.
- ❖ Administramos su propiedad bajo las leyes de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, respetando el marco normativo del Código Civil y Comercial de La Nación que entró en vigencia desde el 01/08/2015.



Un servicio de **alta calidad y rápida respuesta** nos caracteriza.

## MANIFIESTO



**EN GERENPROP® ADMINISTRAMOS SU PROPIEDAD DE UN MODO PROFESIONAL Y EFICIENTE.**

**TRABAJAMOS CON TRANSPARENCIA PRESENTÁNDOLE PROPUESTAS Y ALTERNATIVAS DE GESTIÓN QUE GENERAN AHORROS DE COSTOS Y MEJORAN SU CALIDAD DE VIDA. MIRAMOS HACIA ADELANTE E INTEGRAMOS LAS CAPACIDADES DE NUESTROS PROFESIONALES PARA BRINDARLE UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA.**

**ELIJA VIVIR TRANQUILO, ELIJA GERENPROP.**

Un punto a destacar del brochure es el manifiesto de la marca donde hacen foco en los valores de profesionalismo y eficiencia.

Luego destacan la transparencia que si bien parece ser un commodity en el sector hacen una apuesta mayor y transmiten que van a mejorar la calidad de vida de sus consumidores a través de brindar un servicio personalizado que asegure su tranquilidad.

### 3) Carta de Presentación y Abstract de los servicios en 3 paginas.

En este documento que se pudo revisar conservan la identidad visual de marca pero tiene formato de carta dirigida a los consejos de propietarios o a los fiduciarios en el caso proyectos de construcción. Nos dice el fundador: *“Cuando no nos conocen este es el primer documento que enviamos junto con el CV del Administrador, luego si las negociaciones avanzan desplegamos todo el resto de los materiales Brochure Institucional y presupuesto luego de tener información del edificio a cotizar”*.

Esta estrategia de ir dosificando la información que brindan resulta adecuada porque sirve para ir destacando diferentes aspectos en diferentes momentos siempre haciendo foco en los valores de la marca que son el profesionalismo y eficiencia, la transparencia y finalmente el mayor claim que es brindar tranquilidad a sus posibles clientes.



Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 22 de Enero de 2018.

Atte.: Sres. Administradores del Fideicomiso Amenábar 2879,

Somos un grupo de Administradores de Consorcios dispuestos a brindar soluciones inmediatas y **gestionar eficientemente su patrimonio** para que Usted pueda vivir con tranquilidad.

Administramos su propiedad bajo las leyes de la Ciudad y Provincia de Buenos Aires, respetando el marco normativo del Nuevo Código Civil y Comercial de La Nación con aplicación obligatoria desde el 01/08/2015.

**Un servicio de alta calidad y rápida respuesta nos caracteriza.**

Contamos con un equipo altamente capacitado para darle una respuesta profesional inmediata. Los siguientes VALORES guían nuestra labor diaria: **Compromiso, Transparencia, Profesionalismo.**

**Nuestra forma de trabajo: "Transparencia"**

Al momento de la contratación de nuestros servicios realizamos una **inspección y relevamiento** en unidades funcionales, espacios comunes, balcones, entre otros, con el fin de identificar las necesidades de reparación y analizar los niveles de prioridades. De esta manera, nos será factible lograr una **correcta planificación y coordinación** de los trabajos que tengan que realizarse.

- Visitas programadas a las propiedades gestionadas;
- Diálogo permanente con miembros del Consejo de Propietarios;
- Constitución de Fondos de Reserva para fines determinados;
- Planeamiento y ejecución de mejoras del inmueble;
- Propuestas y Mejoras en materia de Seguridad Edilicia;
- Gestión de servicios de Mantenimiento Edificio acorde a normativa vigente;
- Libros Obligatorios (Actas, Administración, Sueldos, Horas Suplementarias, entre otros);
- Seguros Reglamentarios y/o Complementarios;
- Selección de Personal (Intendentes, Encargados, Ayudantes);
- Rendición de Cuentas Anual presentada en Asamblea Anual Ordinaria para aprobación del Consorcio.
- Todos nuestros proveedores se encuentran matriculados y cumplen con las normativas de contratación vigentes;
- Los trabajos son supervisados por nuestro personal;
- Presupuestos de trabajos realizarse. Se presentaran como mínimo, tres (3) proveedores; salvo urgencias que ameritan una inmediata solución;
- Personal de mantenimiento y urgencias permanente.
- Rendición de gastos mensual, liquidación de expensas, Sueldos y Cargas Sociales, AFIP, por medio Software contable;
- Tratado extrajudicial por cobro de expensas adeudadas;
- Convenio con Banco Santander Río que bonifica por 12 meses los gastos de mantenimiento de la cuenta corriente bancaria del consorcio.

#### 4) Formato de presupuesto.

Finalmente el formato de presupuesto tiene la misma identidad visual y un detalle de los servicios incluidos, donde se hace foco en el punto de que los honorarios que se proponen están en base a las sugerencias de la CAPHAI.

*Sobre este punto el fundador de Gerenprop nos dice: Al principio para definir los honorarios me basaba en lo que cobraba el administrador anterior para que no vean un salto diferencial en costos, en algunas oportunidades me terminaba quedando afuera del proceso de selección porque me veían barato. Trate de entender porque me veían barato siendo que era el valor que pagaban anteriormente más un ajuste que no era significativo. La respuesta que me dieron fue que en el mercado los costos de otros profesionales eran mayores. En base a esto decidí buscar un parámetro de referencia y luego de buscar y buscar encontré que la CAPHAI planteaba unos honorarios sugeridos de acuerdo al tipo de edificio, incluso si uno se asocia a dicha cámara desarrollaron un cotizador de servicios basado en la estructura de la empresa como cantidad de empleados, si la oficina es propia o no y otras variables. Me pareció una herramienta transparente para poder fijar honorarios y de hecho hoy en día me sirve para tener un valor transparente que cualquier persona puede consultar sin que se generen comentarios no deseados respecto de si mi propuesta de honorarios es alta o baja respecto del mercado.*

Respecto de este punto se considera que este aprendizaje del fundador resulta muy importante para definir una política de precios que sea transparente y esté basada en una institución de renombre como lo es la CAPHAI en este sector.

Tal como se analizara previamente la intensa competencia que existe en este sector provocada por una gran cantidad de oferentes con escasa diferenciación hace importante tener una política de precios consistente en el tiempo, además por lo que pude revisar la CAPHAI actualiza los valores de los honorarios por semestre lo cual también brinda herramientas para que los administradores puedan ir renegociando sus honorarios producto del contexto inflacionario que se vive en la Argentina en los últimos años.

 Dirección: San Martín 50 2do Piso Of "B" | San Nicolás | Cdad. de Bs. As.  
 Teléfonos: 4331-4288 | 15-4079-2474  
 www.gerenprop.com  
 mponce@gerenprop.com

  
 Administración de Consorcios

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 22 de Enero de 2018

Atte.: Sres. Administradores del Fideicomiso AMENÁBAR 2879.

Estamos convencidos de que nuestra eficiente forma de trabajo, les brindará beneficios inmediatos en términos de ahorro de costos y mejoras en la calidad de los servicios contratados. Por este motivo se realizó el siguiente presupuesto con el detalle debajo expuesto.

Detalles Propiedad Horizontal (A ampliar posteriormente con información de entrevista / reunión informativa):

- Estructura Edificio: Edificio de 7 Pisos.
- Unidades Funcionales: 21 Unidades Funcionales.
- Personal: 1 Empleado a contratar (Encomendado Permanente sin Vivienda).
- Servicios Comunes: Porteros Eléctricos, 1 Ascensor y Bombas de Agua.
- Amenities: Laundry, SUM, Sauna, Gimnasio.

#### PRESUPUESTO

HONORARIOS ADMINISTRACIÓN (MENSUAL).....\$ 10.000.-

Propuesta de Honorarios basada en los honorarios sugeridos de la CAPHAI (Cámara Argentina de Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias) Link: <http://caphai.com.ar/honorarios/#1449841259735-1879d17c-601a>

**Detalle:**

- ✓ Beroarización de Gestión Administrativa. Con acceso mensual de miembros del consejo de propietarios.
- ✓ Recaudación de Expensas (se plantea la opción de pago vía transferencia o depósito en la cuenta corriente bancaria del consorcio, con la entrega de la liquidación mensual y el recibo firmado por la administración).
- ✓ Relevamiento Integral. A través del mismo, se identifican las principales problemáticas de todos los propietarios y se pone a disposición de una asamblea el plan de trabajo para la mejora edilicia donde se determinan las prioridades a seguir en la gestión del administrador.
- ✓ Liquidación de Sueldos, presentación de cargas sociales AFIP (F931), sindicales e Impositivas.
- ✓ Gestión de servicios y abonos mensuales para dar cumplimiento a ordenanzas y leyes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (seguros integrales obligatorios, Mantenimiento de matafuegos, desinfección, limpieza de tanques). Presentación regular de 3 presupuestos y la posibilidad de que los propietarios presenten proveedores de su confianza para asegurar la transparencia en la gestión.

Adicionalmente ofrecemos a los nuevos clientes un convenio con el Banco Santander Río que bonifica los 12 primeros meses de gastos de apertura y mantenimiento de cuenta corriente bancaria a nombre del consorcio. Beneficio Exclusivo para clientes de Gerenprop.

BONIFICACION GASTOS BANCARIOS POR 12 MESES (AHORRO x MES \$500 Aprox.).....\$ (6.000).-

Saludos Cordiales,



Dr. L. A. Martín Ponce  
 Contador Público (U.B.A.) | Lto. en Administración (U.B.A.)  
 Administrador de Consorcios (C.P.C.E.C.A.B.A.)  
 CUIT 20-29653388-3 | RPA 11373

## 2. Análisis de referentes en generación de contenidos

Antes de continuar con el desarrollo del presente trabajo resulta importante empezar esta sección realizando un análisis del tipo benchmarking respecto del estilo y forma de generar contenidos de algunos referentes que se considera realizan un buen trabajo en cuanto a generación de contenidos vinculados a la administración de propiedad horizontal. En este sentido se seleccionaron 3 instituciones para realizar el análisis.

La primer institución es la CAPHAI, su labor es importante porque nuclea a todos los administradores matriculados y en las publicaciones que realizan un análisis de todas las problemáticas y novedades del sector, siempre consultan a profesionales especializados lo cual le otorga mayor valor por el profesionalismo con el que trabajan y elaboran los contenidos.

La segunda institución es la LCPH (Liga del Consorcionista de Propiedad Horizontal) en este caso se de una institución que tiene por objetivo según indican en su página web proteger los derechos de los consorcistas de la Ciudad de Buenos Aires. En este sentido realizan actividades de capacitación y también se publican las novedades más importantes del sector como también existe una sección tipo blog donde algunos profesionales de la institución van publicando artículos de interés dentro del sector.

La tercera y última espacio de generación de contenidos es Ignacio On Line que pertenece al contador Ignacio Barrios y es conocido dentro de la profesión de contadores por ser un profesional que actualiza permanentemente los contenidos más relevantes de normativas de AFIP con foco en el sindicato de Empleados de Comercio de la Ciudad de Buenos Aires, en su portal también pone a disposición modelos para liquidación de sueldos y otras herramientas de capacitación y de asesoramiento para los profesionales del área de contabilidad, auditoría e impuestos en el ámbito de la CABA.

En base a este análisis de tres fuentes de información que si bien tienen diferentes destinatarios principales todos tienen un factor común que es la generación de contenidos, en este sentido, Gerenprop debería desarrollar un estilo en la comunicación en medios digitales para la generación de contenidos siendo lo suficientemente abarcativo para poder hablarle a los consorcistas y también a cualquier persona que pueda estar interesada en las normativas y forma de implementar la práctica profesional, generando de este modo un diferencial para la marca y haciendo que sea valorada por diferentes públicos objetivo que al mismo tiempo redundará con el paso del tiempo en la construcción del posicionamiento de

la marca y Brand equity de Gerenprop dentro del sector de administración de propiedad horizontal en el ámbito de la CABA.

## **2.1 CAPHAI (Cámara Argentina de Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias).**

La CAPHAI en la Ciudad de Buenos Aires fue creada hace 69 años. A continuación se toman algunos extractos de su página web donde presentan la historia de la cámara, su origen y evolución.

### *Nace la Cámara*

*El nuevo panorama que comienza a vivirse en el sector inmobiliario como resultado de la Ley 13.512 y su consecuencia en el ámbito de la administración, hace necesario que quienes se desempeñaban en el ramo trataran de aunarse en defensa de los intereses de sus representados.*

*Este es el inicio de la Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal, fundada mayoritariamente por agentes inmobiliarios. Si bien los pioneros de la entidad nunca ocultaron su objetivo de crear una organización que defienda sus intereses, también estuvieron impulsados por un espíritu de docencia enfocado hacia esa nueva forma de vida o convivencia que era el consorcio.*

*La asamblea constitutiva de lo que en un principio se llamó Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal se llevó a cabo el 20 de diciembre de 1951, pero fue el 9 de enero de 1952, en las oficinas de Suffer Moine y Cademartori, en Florida 621 de Capital Federal, donde se oficializó la primera reunión del Consejo Directivo, de la que participaron representantes de 24 empresas.*

*El sentido de pertenencia comenzó a cobrar fuerza, a tal punto que desde los primeros meses de vida de la entidad sus integrantes decidieron que todas las firmas asociadas coloquen en sus letreros y en sus avisos publicitarios la leyenda "De la Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal".*

*Para difundir sus actividades, y cuando apenas tiene un año de vida, se decide editar un boletín impreso de dos hojas en el histórico sistema "rotaprint". Este fue el primer paso de lo que más adelante se transformaría en una revista institucional, que en sus mejores momentos llegó a imprimir 5.000 ejemplares por edición.*

### *El Administrador en Escena*

*Los memoriosos recuerdan que hasta la entrada en vigencia de la Ley 13.512 los edificios tenían un administrador que generalmente era la misma persona que manejaba todos los bienes de la familia propietaria del inmueble. Y en verdad, administrar aquellos edificios era relativamente fácil. El inquilino prácticamente pagaba un alquiler neto por todo concepto y nada más. Los edificios tenían pocos pisos, no había ascensores ni calderas, tampoco había gas natural, tanto la cuenta de luz como la de agua eran una sola para todo el edificio, con un solo medidor, las leyes sociales prácticamente no existían, no había vigiladores ni sindicatos. Los administradores no tenían ni un cuarto de las obligaciones que tienen en la actualidad.*

*Pero la situación cambia radicalmente con la sanción de la Ley 13.512, que permite que un edificio que era propiedad de un solo dueño pudiera venderse por pisos y pasar a tener tantos dueños como cantidad de unidades. Ahora sí era necesario hacer liquidaciones de gastos prorrateadas entre los diferentes dueños de un mismo edificio. Y fueron aquellos administradores de las viejas familias patricias los que se transformaron en los primeros administradores "profesionales" de la propiedad horizontal, que además estaban involucrados en el negocio de alquileres, porque ya lo venía haciendo para la familia con las que trabajaba. En el fondo eran administradores y agentes inmobiliarios.*

### *Los Objetivos*

*En el acta del 22 de abril de 1952, en oportunidad de redactar un comunicado de prensa para difundir el nacimiento de la entidad, se puede leer: "Trascendiendo la esfera estrictamente societaria, esta Cámara tiene como objetivo prestigiar el sistema de la propiedad horizontal, velando por el cabal cumplimiento de las normas éticas por parte de quienes actúan en este nuevo régimen inmobiliario".*

*Las elecciones siempre fueron el camino institucional elegido en la institución para renovar sus autoridades.*

*"La Ley 13.512, con cuya sanción diera el superior Gobierno de la Nación un vigoroso impulso a la edificación privada en nuestro país, tendrá en la Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal, un calificado instrumento de divulgación teórica y de perfeccionamiento en su aplicación práctica".*

*"La Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal abre sus puertas a todos cuantos deseen y puedan contribuir a la feliz realización de estos propósitos".*

*Durante varios años la Cámara mantuvo en el aire su propio programa de radio de frecuencia semanal: Hablando con Propiedad.*

#### *Antecedentes de la Propiedad Horizontal*

*La Ley 13.512, promulgada en octubre de 1948, produjo un quiebre en la historia de la propiedad horizontal en la Argentina.*

*Por entonces sólo existían los edificios de renta, pertenecientes a familias pudientes. Eran dueños de toda la propiedad y no se podía ser propietario de un departamento. Sí se podían alquilar, pero no vender o comprar como unidad individual.*

*Esto fue así durante muchos años. Basta tener en cuenta que el Código Civil, redactado en 1869 por Dalmacio Vélez Sarsfield, prohibía expresamente en uno de sus artículos la venta de propiedad horizontal por pisos, "en razón de los futuros inconvenientes que podría acarrear una propiedad compartida sobre ciertos sectores del inmueble, y en función de la necesidad de poblamiento suburbano que necesitaba nuestro territorio".*

*En honor a la verdad, y teniendo en cuenta lo que vino después, incluso en nuestros días, hay que decir que además de un gran abogado Vélez Sarsfield era también un gran visionario.*

*De modo que para sancionar la Ley 13.512 los legisladores tuvieron que hacer una serie de reformas al Código Civil para rebatir el pensamiento plasmado por Vélez Sarsfield. Sancionada la norma, empieza a hablarse de un antes y un después en la historia del sector. Ya nada sería igual. Una nueva historia comienza a escribirse.*

*Ante la nueva situación, como primera medida hubo que reformar el Registro de la Propiedad Inmueble. De modo que lo que antes era el registro de un lote con un inmueble, pasa a ser un lote con diferentes unidades que pertenecen a distintos propietarios. Después fue necesario realizar los planos de subdivisión, y más tarde se trabajó en el reglamento de copropiedad con la descripción del edificio y de sus diferentes unidades.*

#### *El Furor de las Inmobiliarias*

*Si bien cuando aparece la Ley 13.512 ya había inmobiliarias operando en el mercado, y algunas muy importantes, no es menos cierto que ante la gran oportunidad que se presentaba de comprar, vender o alquilar departamentos, se produce una explosión del negocio inmobiliario. Más aun con el incentivo de los planes del Banco Hipotecario Nacional a través de créditos accesibles a largo plazo para la compra de vivienda.*

*La Ley 13.512 produjo una verdadera revolución, a tal punto que fue mucho más allá de la administración y del negocio inmobiliario. También los escribanos, con la confección de escrituras, y los agrimensores, en la elaboración de planos, se vieron directamente involucrados en este cambio radical que produjo la nueva ley.*

#### **Contenidos Generados por la CAPHAI**

Respecto de la generación de contenidos resulta importante destacar los siguientes aspectos.

De la información que publica la cámara en su historia, se menciona que durante varios años tuvo un programa de radio con frecuencia semanal “Hablando de Propiedad”.

Desde el año 1952 que realizan una publicación que hacen llegar a sus socios. En sus origen era un boletín impreso de dos hojas, actualmente es una revista de publicación bimestral que se envía a los socios y que se publica en la página web de la institución.

De lo que se puede analizar de dicha revista resulta que es una publicación muy importante para los administradores de consorcios dado que se analizan las principales tendencias y problemáticas que surgen de la aplicación de las normas vigentes, como también se ponen a disposición proveedores especializados de todos los rubros que requiere una administradora de consorcios. Respecto del contenido de las principales notas en general se presentan editoriales de los miembros del consejo directivo pero también se contrata a especialistas en derecho laboral o civil para que realicen un estudio o análisis sobre diferentes temáticas recurrentes en materia de propiedad horizontal.



www.caphai.com.ar • N° 348 • Año 2019

**P** **Propiedad Horizontal**  
Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias

El administrador designado  
**Una decisión inevitable**

El especialista en temas de propiedad horizontal Dr. Bartolomé Orfila analiza en detalle el nombramiento, por parte de la empresa constructora, del administrador de un edificio nuevo. El administrador designado ¿es una decisión inevitable?

**Cómo gestionar el conflicto**

Una abogada, mediadora y docente universitaria explica las herramientas para la gestión eficaz del conflicto en el ámbito de la propiedad horizontal.



*Fuente: Pagina web de la CAPHAI. Revista Bimestral.*

Aspectos institucionales y Pagina Web CAPHAI<sup>29</sup>

Cabe destacar que en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, para el ejercicio de la administración es requisito obtener legalmente por las exigencias de la Ley 941 es un numero de inscripción en el RPA (Registro Público de Administradores de Consorcios de Propiedad Horizontal).

La cámara por su parte a nivel institucional ha creado el Registro de Administradores Profesionales (RAP). Para otorgar se piden una serie de requisitos como ser socio de la cámara, estar más de 2 años en la actividad, Tener más de 50 unidades funcionales bajo su administración, acreditar solvencia económica, tener unas oficinas de atención al público, entre otros requisitos. De esta forma tienen por objetivo asegurar a los consorcios un desempeño profesional, idóneo, y transparente de los profesionales con RAP.

Además del aspecto institucional antes mencionado, una cámara con tanta historia y trayectoria en este sector brinda una herramienta de cálculo de honorarios sugeridos a sus socios. Según nos indica un informante clave en una de las entrevistas en dicha herramienta se pueden poner algunos parámetros como el valor del alquiler de la oficina, la cantidad de empleados que tiene la administración y también las especificaciones de la propiedad a administrar y se puede obtener un valor de honorarios sugeridos más acorde con el tamaño de la administración que presente su propuesta.

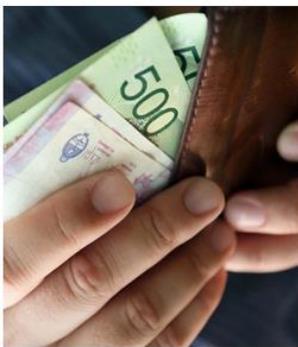
Adicional a esta herramienta exclusiva para socios, la cámara publica los honorarios sugeridos de acuerdo a los diferentes tipos de edificios que clasifican en edificios en categorías A2, A1, A, B, C y D de acuerdo a la cantidad de servicios comunes y centrales y amenities que posea cada edificio. También en esta sección se publican los precios sugeridos para la realización de certificaciones o gestiones administrativas de los administradores para con los consorcios.

En la página web también realizan publicaciones con contenidos relevantes por ejemplo novedades vinculadas a los acuerdos paritarios firmados y publicados en el BO por el SUTERH (Sindicato Único de trabajadores de edificios de renta y horizontal) como así también temas controversiales como el Bono Decreto 1043/18

---

<sup>29</sup> Sitio Web de la Cámara Argentina de la Propiedad Horizontal y Actividades Inmobiliarias.  
<https://caphai.com.ar/>

donde el gobierno nacional otorgo un bono de 5000 pesos para todos los empleados en relación de dependencia a nivel nacional. En este caso el SUTERH había otorgado un bono de 6000 en el año 2018 por lo que por dicho motivo la cámara explica un mecanismo de compensación que se expresa en el decreto y es firme al indicar que dicho bono corresponde pagarse porque es absorbido por el bono de \$ 6.000 pagado anteriormente en 2018. En este caso presenta discusiones profesionales porque el SUTERH indica a sus empleados que si debe abonarse pero la cámara es formal en su opinión y expresa los motivos de su sugerencia de que no corresponde abonarse tal bono.



#### Comunicado - Bono según Decreto 1043/18

De acuerdo con las versiones sobre el pago del bono de \$ 5.000 a los encargados de consorcios, informamos a nuestros asociados que el Decreto 1043/18 indica en su artículo 4º que "las partes signatarias de los convenios colectivos de trabajo que hubiesen pactado colectivamente un incremento sobre los ingresos de los trabajadores en concepto de revisión salarial de la pauta oportunamente acordada en la negociación colectiva del año 2018, podrán compensar aquel aumento con la suma total de la asignación establecida en el artículo 1º del presente hasta su concurrencia, **salvo que acuerden expresamente su no absorción**".

**Por consiguiente, los acuerdos firmados anterior y posteriormente a este Decreto, absorben el bono de \$ 5.000.**

Fuente: Página web de la CAPHAJ donde se expresa respecto de un punto controversial dentro de la actividad consorcial.

## 2.2 La liga del Consorcista de la propiedad horizontal (LCPH)

La fundación liga del consorcista se funda en el año 1996 y se erige como el primer centro de orientación y defensa de la familia urbana.

En su página web cuando presentan la sección quienes somos indican:

*Somos la única ONG argentina que no acepta aportes del Estado ni de organizaciones políticas ni gremiales.*

*Que no contrae compromisos de ninguna naturaleza que pudieren viciar su objeto principal, que es interpretar y defender públicamente el interés del ciudadano común.*

*Ese hombre o mujer que carece de tiempo para militar en Partidos Políticos, que sólo trabaja para sostener al Estado y a las clases gobernante y paragobernantes de su país. Ese individuo que, en rigor de verdad, paga más impuestos que nadie, porque de lo que gana, nada le sobra a fin de mes, aportando al erario público el 21 % del precio de todo lo que consume. Más de un quinto de sus esfuerzos.*

*Es decir, que cada año, es obligado a trabajar dos meses y medio para el Estado.*

*La defensa de sus intereses, es nuestro único interés.*

El Dr. Osvaldo Loisi Presidente de la Fundación Liga del Consorcista expresa en la sección antes mencionada.

*Somos un grupo de profesionales comprometidos con el país y empeñados en luchar por una legislación más justa en materia de Propiedad Horizontal.*

*Somos la primera Organización No Gubernamental que desde el año 1995 brinda orientación y acción mancomunada a los integrantes de Consorcios de Propiedad Horizontal, a fin de:*

*:: Imponer transparencia y competitividad en las administraciones de Consorcios;*

*:: Asesorar a consorcistas y administradores en todos sus conflictos jurídicos;*

*:: Solucionar las dificultades que se plantean en la comunidad consorcista.*

En la sección de Carta al Lector o Navegan del sitio Web<sup>30</sup>, el presidente de LCPH indica: *La Fundación Liga del Consorcista de la Propiedad Horizontal nació en 1996 como el primer movimiento en defensa del consorcista.*

*Hemos sido los pioneros en luchar contra la corrupción en los consorcios. Hoy, a través de años de lucha, marcada por el afán indeclinable de mejorar la calidad de vida de los consorcistas, a través de las clases gratuitas abiertas a la comunidad, el Foro Permanente de Estudios Interdisciplinarios sobre Propiedad Horizontal, los cursos y los proyectos, en algunos casos plasmados en leyes, nos enorgullecemos de decir que hemos cambiado la realidad, hemos creado conciencia en la gente de los problemas que aquejan a los consorcios, que no son más que un reflejo de la sociedad argentina.*

*Pero resta mucho camino por andar todavía.*

*Y hemos de continuar transitándolo con el mismo empeño con el que lo iniciáramos hace años. Nuestros objetivos no han cambiado, y nuestros principios tampoco.*

*Siéntase bienvenido a la Fundación Liga del Consorcista de la Propiedad Horizontal. Si tiene una idea, sugerencia o inquietud que crea que pueda serle útil a la comunidad, no dude en enviárnosla para eventualmente ser publicada en la sección “La Voz del Consorcista” en nuestra revista Virtual.*

En la página web pueden destacarse dos puntos relevantes:

#### 1) Foco en cursos y talleres de Administración de consorcios

En este caso en la oferta de capacitación tienen los siguientes cursos publicados:

- Curso presencial de administración de consorcios,
- Curso on line de administración de consorcios,
- Curso de actualización para administradores en ejercicio,
- Taller de liquidación en sueldos on line,
- Taller de práctica profesional,
- Taller de tecnología e información on line,
- Taller de asambleas.

#### 2) Foco en la generación de contenidos aplicables a la materia de administración de propiedad horizontal.

---

<sup>30</sup> Sitio Web de la Liga del Consorcista de Propiedad Horizontal LCPH  
<https://ligadelconsorcista.org/>

En este caso el presidente de la fundación publica un libro que se llama Todo sobre consorcios: Aspectos legales, contables, edilicios, y humanos de la propiedad horizontal, y se presenta en la página web.

También se destaca la generación de notas escritas de interés generadas por profesionales de la fundación que pueden resultar de especial interés para las personas que se manejen en esta industria. A continuación se reproducen algunos ejemplos publicados en la página web de la LCPH:

¿QUÉ PASA CON LOS HABERES DE LOS TRABAJADORES DE EDIFICIOS DE PROPIEDAD HORIZONTAL? OMINOSO SILENCIO DEL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO Y DE LAS ENTIDADES FIRMANTES DE LOS ACUERDOS PARITARIOS.

45425 lecturas 7 Mar 2019 - 15:43 Escribe Dra. Rita Lidia Sessa



Los trabajadores de edificios sometidos al régimen legal de propiedad horizontal, cuyo derecho a un salario digno es indiscutible, habrían tenido tres o cuatro acuerdos paritarios en 2018, y existe una Resolución homologatoria N° 313/2018.

Se conoce la resolución homologatoria, pero se desconoce el o los acuerdos homologados, es decir el texto de lo que fuera homologado y por ende, qué consecuencias patrimoniales tendrá para los propietarios que pagan expensas.

Se carece de información veraz, detallada y suficiente. [...]

[Leer texto completo](#)

Fuente: Pagina web de la LCPH

CUÁLES SON LAS OBLIGACIONES DEL ENCARGADO - PARTE 1

3484 lecturas 28 Ene 2019 - 22:09 Escribe Dra. Victoria Loisi



Las obligaciones del personal del edificio surgen de dos normas: el Estatuto del Encargado (ley 12981) que es una ley y el Convenio Colectivo de Trabajo (actualmente 589/2010), que es un acuerdo o contrato entre el gremio y un grupo de organizaciones.

Hemos inaugurado una serie de videos sobre las obligaciones del personal de encargados, y las ediciones 1 y 2 ya está

online, en nuestra web y en las redes sociales.

En el primer video analizamos las obligaciones establecidas en el Estatuto del Encargado.

[Leer texto completo](#)

Fuente: Pagina web de la LCPH

Desde el punto de vista del foco en la generación de contenidos se puede ver claramente que la fundación LCPH tiene por objetivo interpretar las normas y generar condiciones en las modificaciones de las normas vigentes con el firme propósito de proteger a los ciudadanos habitantes de un consorcio.

Poniendo en perspectiva esta generación de contenidos que le habla a los habitantes de un consorcio respecto a los contenidos de la CAPHAI que le habla a los administradores de consorcio se puede dimensionar que ambas fuentes funcionan como complemento y que los contenidos que se presentan de parte de ambas instituciones son importantes para la actividad en general y debieran ser tomados en cuenta al momento de diseñar una estrategia de generación de contenidos en este mercado de administración de propiedad horizontal.

### **2.3 Ignacio On Line**

Ignacio Barrios es un contador público de argentina que desarrollo un blog de contenidos y luego convirtió en una página web que frecuentemente es consultado por profesionales contadores para acceder a las novedades más relevantes de AFIP como también principalmente del sindicato de empleados de comercio.

Actualmente conserva el blog de generación de contenidos pero le agrego una página web donde se brindan servicios de capacitación, y una suscripción para acceder a un newsletter de novedades gratuito vía e-mail.

Otro servicio importante de Ignacio online para el ejercicio profesional de los profesionales contadores es el servicio de cursos de capacitación on line sobre diferentes temáticas como Convenio Multilateral, Renta Financiera, Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales, Armado de Balances, Ajuste por inflación contable, en general dictados por otro profesional Dr. David Nicolás Cocimano y otros profesionales asociados. También ofrece modelos y ejemplos de liquidación de sueldo para verificar la aplicación de la normativa y evitar errores de liquidación. A continuación se presentan algunos ejemplos de las publicaciones que se realizan en el blog antes mencionado:

## Prórroga: más plazo para cargar el Registro de Empleadores de CABA

30 marzo, 2019 | Por Ignacio — Deja un comentario | Suscribete haciendo clic aquí.



Se prorroga el plazo para la carga de datos en Registro de Empleadores Online porteño. Se extiende el plazo para la carga de datos en el Registro de Empleadores Online de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de período 2018. Originalmente la carga en el registro de empleadores vencía el 31 de marzo, ahora la Ciudad extiende el plazo una mes mas, por lo que se podrá ... [Leer más...](#)

Fuente: Blog de Contenidos de Ignacio Online

## RG 4442 AFIP Regímenes de retención de los impuestos al valor agregado y a las ganancias

21 marzo, 2019 | Por Ignacio — Deja un comentario | Suscribete haciendo clic aquí.



ADMINISTRACIÓN FEDERAL DE INGRESOS PÚBLICOS Resolución General 4442/2019 RESOG-2019-4442-E-AFIP-AFIP - Registros fiscales de empresas mineras, de proveedores de empresas mineras y de titulares de permisos de exploración o cateo. Regímenes de retención de los impuestos al valor agregado y a las ganancias. ... [Leer más...](#)

Fuente: Blog de Contenidos de Ignacio Online

Cabe destacar el profesionalismo y dedicación de Ignacio On Line para con el armado de este blog. El mayor reconocimiento a su labor de la generación de contenidos se verifica en la cantidad de seguidores que posee en su blog y en la página de empresa de Facebook donde cuenta con 40 mil seguidores. Puede ser interesante estudiar en detalle la forma en que produce contenidos.