

# Desarrollo Estratégico de una Empresa Constructora

Alumna  
Cra. María Gabriela Altuna

Directora  
Cra. Francisca Sánchez de Dusso

FCE

UNL

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional del Litoral

Maestría en Administración de Empresas  
Año 2014



# Desarrollo Estratégico de una Empresa Constructora

## **Alumna**

Cra. María Gabriela Altuna

## **Directora**

Cra. Francisca Sánchez de Dusso

## **Maestría en Administración de Empresas**



Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional del Litoral





## Índice

<b>Capítulo 1</b>	<b><i>Introducción</i></b>	<b>5</b>
	<b>1.1. Introducción</b>	<b>7</b>
	1.1.1. <i>Fundamentos de la elección del área temática y definición del problema</i>	9
	<b>1.2. Objetivos Planteados</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 2</b>	<b><i>Aspectos Metodológicos</i></b>	<b>13</b>
	<b>2.1. Marco teórico conceptual</b>	<b>15</b>
	<b>2.2. Metodología de investigación</b>	<b>16</b>
	<b>2.3. Plan de Marketing</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo 3</b>	<b><i>Análisis de la empresa y su entorno</i></b>	<b>21</b>
	<b>3.1. Análisis Interno</b>	<b>23</b>
	3.1.1. <i>Descripción de la Organización</i>	23
	3.1.2. <i>Misión, Visión y Objetivos</i>	23
	3.1.3. <i>Esquema Organizacional Actual</i>	24
	3.1.4. <i>Capacidad Estratégica de la Empresa</i>	25
	<b>3.2. Análisis Externo de la Empresa</b>	<b>31</b>
	3.2.1. <i>Análisis del Macroentorno</i>	32
	3.2.2. <i>Análisis de la Competencia</i>	36
	3.2.3. <i>Descripción del Mercado de la Construcción en Entre Ríos</i>	42
	3.2.4. <i>La Ciudad de Paraná en el sector de la construcción</i>	42
	<b>3.3. Cadena de Valor y Red de Valor</b>	<b>44</b>
	3.3.1. <i>La Cadena de Valor de Antolín Fernández SA</i>	44
	3.3.2. <i>La Red de Valor de la empresa</i>	46
<b>Capítulo 4</b>	<b><i>Investigación de Mercado</i></b>	<b>47</b>
	<b>4.1. Trabajo de Campo</b>	<b>51</b>
	<b>4.2. Desarrollo</b>	<b>53</b>
	4.2.1. <i>Encuestas a potenciales consumidores y/o inversores</i>	53
	4.2.1.1. <i>Descripción de la muestra</i>	53
	4.2.1.2. <i>Opiniones de los encuestados</i>	55
	4.2.2. <i>Entrevistas a potenciales inversores y/o consumidores</i>	62
	4.2.3. <i>Entrevistas a informantes clave</i>	64
	<b>4.3 Conclusiones del trabajo de campo</b>	<b>65</b>
	<b>4.4. Análisis FODA</b>	<b>67</b>
	4.4.1. <i>Análisis de Oportunidades y Amenazas</i>	67
	4.4.1.1. <i>Oportunidades</i>	67

4.4.1.2. Amenazas	68
4.4.2. <i>Análisis de Fortalezas y Debilidades</i>	68
4.4.2.1. Fortalezas	69
4.4.2.2. Debilidades	71
<b>Capítulo 5</b> <i>Plan de Marketing</i>	<b>73</b>
<b>5.1. Formulación de la Estrategia</b>	75
<b>5.2. Objetivos estratégicos del marketing</b>	75
<b>5.3. Mercado Objetivo</b>	76
5.3.1. <i>Análisis de la Demanda</i>	76
5.3.1.1. Perfil del inversor	77
<b>5.4. Posicionamiento</b>	77
<b>5.5. Plan de Acción: Mix de Marketing</b>	78
5.5.1. <i>Estrategia de Producto</i>	79
5.5.1.1. Identificación del Producto	82
5.5.1.2. Implementación de la Imagen de Marca	82
5.5.1.3. Definición del Logotipo	83
5.5.2. <i>Estrategia de Precio</i>	84
5.5.3. <i>Modalidad de Venta</i>	85
5.5.4. <i>Estrategia de Comunicación</i>	86
<b>Capítulo 6</b> <i>Operaciones</i>	<b>93</b>
<b>Capítulo 7</b> <i>Nueva Organización</i>	<b>99</b>
<b>7.1. Descripción de puestos</b>	101
<b>Capítulo 8</b> <i>Previsión de recursos y control</i>	<b>107</b>
<b>8.1. Plan financiero</b>	109
8.1.1. <i>Estimaciones de demanda y Flujo de Fondos</i>	113
8.1.2. <i>Proyección Flujo de Ingresos</i>	114
8.1.3. <i>Proyección Flujo de Egresos</i>	118
<b>8.2. Impacto Financiero</b>	120
8.2.1. <i>Flujo de Efectivo</i>	120
<b>8.3. Proceso de Control de Gestión</b>	122
<b>Capítulo 9</b> <i>Conclusiones finales</i>	<b>127</b>
<i>Bibliografía</i>	131
<i>Anexos</i>	135

## Capítulo 1

# *Análisis de la empresa y su entorno*



## 1.1. Introducción

La empresa se localiza en el corazón del Puerto Viejo de la ciudad de Paraná, fundada en el año 1962 por el abuelo de uno de los actuales dueños Don Antolín Fernández; es una empresa familiar con un linaje tradicional ligado a la ciudad que data de muchos años.

En sus principios la empresa, comenzó extrayendo arena del río Paraná a través de barcos propios para su posterior comercialización. Luego se construyó una planta de Hormigón para proceder a su elaboración y comercialización en el mercado y conjuntamente se comienza a incursionar en el sector de la construcción.

Desde 1962 hasta el año 2001 Antolín Fernández SA, desarrollaba todas las actividades bajo el nombre de una sola firma, a partir del 2001 con la crisis ocurrida en la Argentina, por cuestiones estratégicas se decide crear dos nuevas empresas, una para dedicarse sólo a la extracción, almacenamiento y venta de arena, que nace bajo el nombre de Minera SA y la otra que se dedicará a la elaboración y venta de Hormigón Elaborado llamada Hormigonera SA.

Antolín Fernández SA reduce de esta manera su personal y su actividad, a partir del 2001 su objetivo se centrará solo en la construcción de obras civiles, navales, hidráulicas y arquitectónicas, operando de manera exclusiva con el estado nacional, provincial o municipal, con entes centralizados y descentralizados.

Fuertemente vinculada al Sector Público, su mercado se focaliza en el sector público gubernamental de financiamiento nacional, provincial y municipal.

Actualmente cuenta con un plantel fijo de veinte empleados en planta y personal en obra de acuerdo a las características de las mismas. Se destaca que en la formación de su plantel estable, hay una fuerte presencia de personal profesional calificado.

Se detallan a continuación algunas de sus obras más relevantes (*Véase tabla en página siguiente*).

Designación de la obra	Entidad Contratante	Año	Monto contrato
Entubamiento Arroyo Colorado e/Brown y Don Bosco	Municipalidad de Paraná	2005	\$ 6.914.284,64
73 Viviendas Crespo y Obras Nexo. Dpto Paraná	IAPV	2009	\$ 9.834.373,76
Construcción Escuela EGB3 y Polimodal N° 54 "Tomás Guido" - Crespo, Dpto. Paraná	Provincia de Entre Ríos - Subsecretaría de Arquitectura y Construcciones	2010	\$ 6.711.079,23
Rehabilitación de calle Rocamora (Acceso a Hospital), Drenajes y Obras Complementarias - Santa Elena, Dpto. La Paz <b>(1)</b>	Provincia de Entre Ríos - Unidad Ejecutora Provincial	2010	\$ 17.169.171,85
Control Inundaciones Cuenca Arroyo Crespo - Ciudad de Crespo, Dpto. Paraná <b>(2)</b>	Provincia de Entre Ríos - Dirección Provincial de Hidráulica	2010	\$ 13.766.227,03
Optimización Almacenamiento de Agua Potable en la localidad de Nogoyá	Provincia de Entre Ríos - Dirección Provincial de Obras Sanitarias	2011	\$ 2.687.952,91
Red Cloacal y Tratamientos Bo. Chañar - Nogoyá, Dpto. Nogoyá	Provincia de Entre Ríos - Dirección Provincial de Obras Sanitarias	2011	\$ 5.233.175,31
Construcción Nueva Cubierta de Techos Hospital "San José" - Federación	Provincia de Entre Ríos - Subsecretaría de Arquitectura y Construcciones	2012	\$ 4.200.242,47
Ampliación Escuela N° 99 "Tabaré" y Escuela Secundaria N° 67 - Paraná	Provincia de Entre Ríos - Subsecretaría de Arquitectura y Construcciones	2012	\$ 6.296.875,85
Protección contra Inundaciones y sus Consecuencias en la Toma de Agua de la ciudad de Victoria	Provincia de Entre Ríos - Unidad Ejecutora Provincial	2012	\$ 9.020.020,09
Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos Urbanos - Paraná	Municipalidad de Paraná	2013	\$ 8.420.480,50
Centro de Medicina Nuclear y Molecular - Oro Verde, Dpto. Paraná <b>(3)</b>	IOSPER	2013	\$ 45.556.139,44

**(1)** Obra en UTE al 50% con Inmac S.A.

**(3)** Obra en UTE al 50% con Mundo Construcciones S.A.

**(2)** Obra en UTE al 50% con Caballi S.A.

### **1.1.1. Fundamentos de la elección del área temática y definición del problema.**

La particularidad que presenta la empresa objeto de análisis; radica en su fuerte lazo con el sector público, todo su esfuerzo de producción se concentra en este mercado, lo que conlleva un riesgo latente en función de las decisiones adoptadas por los diversos estratos gubernamentales en materia de inversiones en obras públicas, políticas de financiamiento y ampliación o contracción del sector.

Las empresas constructoras que operan con el estado, son “altamente sensibles” a la modalidad de pago de certificados de obra y reconocimiento de redeterminaciones de precios.

Se observa que el cumplimiento en el sistema de pagos de los contratos por parte del Estado es bastante deficiente, algunos organismos tardan entre 4 y 6 meses otros más de un año con cada certificado de obra.

La falencia de previsión o de ejecución presupuestaria, eclosiona en la práctica en una mora consuetudinaria de muchos meses y en algunos casos más de un año sobre cada certificación mensual que requiere su legítimo abono en tiempo y forma, en las miles de obras contratadas por el estado nacional o con su financiamiento.

En el marco inflacionario que viene soportando la economía argentina, los contratos de obras necesitan su correlativa adecuación de precios lo más rápido y concomitantemente posible al mayor gasto del inversor de la obra, que es cada empresa constructora.

Entonces las empresas contratistas juegan su suerte económica en esos contratos, según cuál sea el organismo nacional que financia la obra, y cuál es su postura respecto al reconocimiento de adecuación de precios.

En cuanto a los rendimientos económicos de esta clase de empresas se encuentran limitados directamente a los establecidos en los pliegos estatales, haciendo que cada vez más se busque con mucho esfuerzo la maximización de la productividad y la exigencia de una eficiencia medida y exigida en los costos de todo tipo.

Su oferta de trabajo actual se encuentra limitada por las capacidades de contratación otorgadas por diversos Registros que regulan su actividad tales como el Registro de Construcción Nacional, y los Registros Provinciales de Entre Ríos y Santa Fe.

De acuerdo al desarrollo precedente se pretende analizar una estrategia competitiva, que ofrezca diversificar la actividad de la empresa,



comenzando a incursionar en otro mercado, dirigido al sector privado.

Las obras públicas, en general, cuentan con mayores presupuestos, pero también suponen mayores plazos y un sistema de pagos más lento para el que hay que tener un significativo respaldo financiero. En el sistema privado los márgenes suelen ser menores, pero hay mayor eficiencia en todo los procesos y los plazos de obra se cumplen mejor que en la obra pública, donde muchas veces surgen errores del proyecto inicial que obligan a replanteos y adicionales. Teniendo en cuenta el escenario actual en donde se desenvuelve la empresa, se analizará la combinación de un Mix de negocios dirigido tanto a la obra pública como a la construcción de obras en el mercado privado.

Para poder lograr el desarrollo de esta estrategia Antolín Fernández SA cuenta entre sus activos con varios terrenos de su propiedad instalados en lugares que resultan estratégicos en la ciudad de Paraná, que hasta el día de la fecha no han sido explotados, ofreciendo múltiples oportunidades de negocios.

La empresa actualmente posee dos proyectos como ideas a desarrollar en el mediano plazo.

El primer proyecto consiste en la construcción de una torre en propiedad horizontal, a construir en uno de sus terrenos ubicado a solo cinco cuadras de la plaza principal, idea sobre la cual se dará desarrollo en el presente trabajo.

Por otro lado también se está considerando la posibilidad de realizar un loteo en otra parte de la ciudad, en la zona del Acceso Norte, sobre un terreno que ofrece grandes dimensiones y resulta estratégica su ubicación por el crecimiento que se ha denotado en la ciudad en los últimos diez años, al igual que la infraestructura relativa a la pavimentación, ensanches y apertura de calles para lograr mejores accesos al ingreso de la ciudad.

La capital provincial se ha convertido en el centro urbano más dinámico para la construcción de edificios para viviendas, según el informe nacional de Coyuntura Nro 63 elaborado por el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción.

*Con los registros de los últimos meses del año pasado, el relevamiento detectó que la superficie “permisada”, es decir, autorizada para la ejecución por los distintos municipios, creció en el caso de Paraná 196,47%, respecto a fines del año 2009. En todos los casos, se trata de emprendimientos privados, con destino a uso residencial. En la zona conocida como “dentro de bulevares” se ubica el 60%, y el resto, en áreas lindantes. (Diario Uno: 7; febrero 2011)*

En lo referente a presentaciones regulares para aprobación municipal (obras nuevas), en el transcurso del año anterior, ascendieron a 315 los proyectos correspondientes a edificaciones de magnitud en su gran mayoría, con una superficie de construcción y ejecución en la actualidad de unos 108.000 metros cuadrados.

En relación a la ubicación de este nuevo segmento de edificación, de acuerdo a lo reseñado por el titular del área, Marcelo Dellepiane, se ubican dentro del área de bulevares (distritos urbanos UCC1, UCC2, UR 11, UR 1 2 y UR 3).

Sobre edificación en torre, fueron analizados y estudiados un total de 315 anteproyectos de más de 10 unidades funcionales (pisos) en 2011. De este total, 86 corresponden a obras de magnitud, es decir superiores a más de 300 metros cuadrados. (Informe on line Radio De La Plaza: 16; marzo 2012)

A raíz de los fundamentos planteados se considera viable comenzar con un estudio y análisis razonable acerca de la posibilidad de generar una nueva unidad de negocios dentro de la empresa, dirigida al sector privado y asociada a la construcción de viviendas residenciales que funcionen bajo la modalidad de Edificio en Propiedad Horizontal, se plantea incursionar primeramente con la construcción de un bloque edilicio que cuente con no más de ocho pisos, con monoambientes, departamentos de uno y dos dormitorios, subsuelo, cocheras y hall de amplias dimensiones, evaluando la posibilidad de que la oferta de los mismos se dirija a posibles inversores interesados en invertir en bienes raíces. Todo ello haciendo uso de uno de los terrenos de propiedad de Antolín Fernández SA ubicado a tan solo cinco cuadras de la plaza principal de Paraná.

## 1.2. Objetivos Planteados

### *Objetivo Central*

- ▶ Evaluar la factibilidad de diseñar e implementar una Unidad Estratégica de Negocios como “Emprendimiento Privado con destino a inversión o uso residencial.”

### *Objetivos Específicos*

- ▶ Analizar el mercado de la construcción destinado a satisfacer la demanda de particulares, evaluando las características de esta

industria en la ciudad de Paraná.

- ▶ Evaluar la estructura competitiva del sector, y analizar las competencias y capacidades de la empresa necesarias para el logro de este Nuevo Emprendimiento.
  - ▶ Analizar la implementación de los cambios internos organizativos a llevarse a cabo dentro de la empresa; además de definir y caracterizar estratégicamente al Nuevo Emprendimiento, dentro de la organización actual.
  - ▶ Identificar el atractivo de la inversión, en función de los rendimientos promedios del sector, como así también las fuentes de financiamiento necesarias para su ejecución.
-

Capítulo 2

*Aspectos  
metodológicos*



## 2.1. Marco teórico conceptual

El Marco de desarrollo teórico – conceptual del presente trabajo tiene de base los conceptos desarrollados y adquiridos fundamentalmente en las cátedras de Dirección Estratégica, Dirección de Marketing y Finanzas de la Empresa, más allá que en el desarrollo del trabajo final se recurran a conceptos y definiciones conocidas y aplicadas en otros cursos desarrollados en la presente Maestría.

*“No existe una fórmula para determinar cuando una compañía debe diversificarse. Las decisiones a este respecto habrán de tomarse con base en la situación de cada empresa.”.* (Thompson A., Strickland Jr. A. J.: 2004, 295)

Antolín Fernández SA posee una fuerte posición competitiva en el mercado vinculado a la obra pública, inspirando respeto por su historia, confiabilidad por sus cumplimientos con clientes y proveedores, mostrando solidez en su estructura de bienes y solvencia en el desempeño de sus recursos. Todas estas cualidades que la describen; logran posicionarla competitivamente en el medio en el que se desenvuelve.

Según Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J (2004) una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía, o bien una característica que le proporciona una competitividad mejorada, de esta manera una fortaleza puede asumir varias formas: entre ellas una habilidad o pericia importante, activos: físicos, humanos, organizacionales, intangibles, etc., que sean valiosos o también capacidades competitivas o atributos que coloquen a la compañía en una posición de ventaja en el mercado.

Esta definición describe el potencial que tiene la empresa para comenzar a incursionar en la apertura de otra línea de negocios, como sería la de construir edificios y venderlos en el mercado privado, comenzando a incursionar en el ámbito inmobiliario como alternativa a su realidad actual definida sólo en el marco de la obra pública. Cuenta con una trayectoria muy importante, con todo el equipamiento necesario, con personal antiguo formado en el rubro, conocedor del “saber hacer” de las obras, además la sinergia que logra alcanzar con las restantes empresas del rubro, la convierten en una empresa que se ve fortalecida por su estructura, su formación, su respaldo patrimonial y financiero, distinguiéndola de la competencia.

En este contexto la aplicación de una Estrategia de Diversificación dirigida al mercado privado utilizando estas fortalezas, como base de una ventaja competitiva, fundamentaría la elección de la empresa de

empezar a incursionar en un nuevo mercado.

La Diversificación se define normalmente como una estrategia que lleva a la organización a nuevos mercados y productos o servicios.

La Diversificación Relacionada se puede definir como un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización. (Johnson G., Scholes K., Whittington R.: 2006)

Dentro de la estrategia de Diversificación encontramos diferentes clasificaciones, se considera que una estrategia de diversificación relacionada a través de una integración horizontal, tal como lo propone Johnson, se adecuaría a las características de este proyecto, entendiendo que hay oportunidades en otros mercados para explotar las capacidades estratégicas de la organización.

Antolín Fernández SA hizo de su nombre una Marca Registrada en diversos rubros vinculados directamente al sector de la construcción; como empresa proveedora de arena y productora de hormigón elaborado en sus comienzos, ha trascendido su zona inmediata de influencia, para ser conocida y reconocida en toda la región cercana a la ciudad de Paraná. De este modo intentaría garantizar el encaje estratégico en una nueva industria que tenga de objetivo principal incursionar en el mercado privado inmobiliario donde puede hacer un buen uso de su conocimiento, experiencia y capacidades estratégicas teniendo como justificación primordial en todo momento, la generación de valor de los accionistas.

Considerando todas aquellas inquietudes manifestadas por los directivos de la empresa en sus proyecciones a mediano – largo plazo, incluyendo la exploración de nuevos mercados se hace necesaria la búsqueda de herramientas estratégicas que permitan tomar decisiones con antecedentes concretos y que minimicen al máximo el riesgo sobre las inversiones de negocios a realizar.

## 2.2. Metodología de la investigación

Para el presente trabajo se procedió a la revisión y recopilación de la información bibliográfica relevante y necesaria que atañe al objetivo de estudio.

Para el análisis de este *Emprendimientos Privados con destino a inversión o uso residencial*, se aplicó un enfoque de investigación de tipo descriptivo.



La elección de esta metodología se determinó por el tipo de proyecto, teniendo como finalidad describir características de grupos de compradores actuales y potenciales, estimando relaciones entre dos o más variables relevantes, efectuando predicciones referidas a la evolución del mercado y el crecimiento del sector, entre otros.

La población objeto de análisis, estuvo definida por personas, familias, viviendas, y empresas, ubicadas en la ciudad de Paraná, sobre los cuales se analizó la información obtenida. Para ello se tuvieron en cuenta características tales como: edad, sexo, nivel socioeconómico de las personas, composición familiar, preferencias y funcionalidad elegida a la hora de adquirir un departamento en propiedad horizontal y los motivos de compra ya sea para inversión o vivienda.

*Para diseñar las estrategias de marketing es necesario conocer y comprender el mercado. Si se quiere estimular y captar la demanda, es preciso saber cuál es el mercado potencial, a que segmentos del mismo hay que dirigirse, que productos necesitan y desean estos mercados objetivo, por qué los compran y cómo, dónde y cuándo los compran. (Santesmases M., Sanchez F. de Dusso, Kosiak G. de Gesualdo 2000, 328)*

La información de fuentes secundarias se obtuvo principalmente de informes sectoriales y de bases de datos, fuentes vinculadas a websites (páginas del IERIC, Cámara Argentina de la Construcción, INDEC, UOCRA, etc), periódicos tales como “El Constructor”, “Reporte Inmobiliario” y demás publicaciones específicas del sector. Internamente se proporcionaron datos inherentes a la operatividad de la empresa, registros, estadísticas, datos de gestión, etc.

La información primaria se obtuvo efectuando encuestas y entrevistas a compradores potenciales y entrevistas a informantes clave referentes del mercado y de la empresa. El detalle de su utilización se realiza en el capítulo de investigación de mercado.

Con el objetivo de analizar la formulación de la estrategia adecuada para la problemática planteada se tomaron como guías los siguientes autores:

- ▶ Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard
- ▶ Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J

A continuación se describen las etapas en las que se organizó la aplicación de la metodología de investigación:

- ▶ *Etapa I:* Se realizó un análisis de mercado describiendo las características económicas dominantes en la industria, analizando la competencia, el atractivo de la industria y su rentabilidad, las oportunidades y amenazas del sector y el análisis de puntos fuertes y débiles del proyecto.
- ▶ *Etapa II:* Se efectuó una descripción del nuevo proyecto vinculado a la construcción de un edificio cuya oferta estará destinada al sector privado.
- ▶ *Etapa III:* Se definió el marco teórico necesario para la implementación de la estrategia de creación de la nueva unidad de negocios.
- ▶ *Etapa IV:* Se dio lugar al desarrollo del plan de negocios a realizar en función de la estrategia adoptada.
- ▶ *Etapa V:* Se analizaron las alternativas de financiamiento para el nuevo emprendimiento.

## 2.3. Plan de Marketing

Un proyecto de inversión inmobiliario se construye a partir de la existencia de un terreno y un conjunto de información de mercado y antecedentes técnicos, económicos, financieros y legales, que considerados en un contexto actual y futuro, nos permitirá establecer la conveniencia o no de la puesta en marcha del emprendimiento que lo motiva.

La razón por la que se debe evaluar un proyecto de inversión inmobiliario radica en determinar si el mismo es rentable para la empresa, acotando el nivel de riesgo e incertidumbre asociada, a los fines de seleccionar la mejor alternativa para llevar a cabo el proyecto.

Finalmente el objetivo de la evaluación de un proyecto de inversión es seleccionar la alternativa que maximice la rentabilidad y acote el riesgo y la incertidumbre.

Para realizar y evaluar un proyecto de inversión inmobiliario, a partir de una idea, se procedió a:

1. Definir en forma preliminar el proyecto: en esta etapa se dio origen a la concepción preliminar del proyecto a partir del nacimiento de una idea. La misma surge a través de la visualización de una idea de negocio: construir un edificio en un buen terreno propiedad de la empresa, muy cerca del centro de Paraná y con buenas vías de acceso a la ciudad, etc.
2. Estudiar el Contexto: Nos permitió delinear el entorno, a nivel

macro y micro, al que deberíamos enfrentar al momento del lanzamiento del producto. Esto es conocer las fuerzas que modelan el mercado: las variables macro, el ciclo del mercado inmobiliario, la oferta y demanda futuras en forma cuali y cuantitativa, la competencia, los posibles productos sustitutos. Los resultados de este estudio dieron lugar a: el establecimiento de las oportunidades y amenazas, que servirán de base para definir, en la etapa siguiente, la estrategia más adecuada para llevar a cabo el emprendimiento (ubicación, diseño físico, estructuración financiera y legal, marketing y comercialización) y la expresión de las variables que permitirán cuantificar ingresos y egresos en los probables escenarios a enfrentar.

**3. Caracterizar Físicamente el Proyecto:** En función de lo relevado en la etapa anterior y del diagnóstico realizado se eligió la estrategia a seguir para superar las debilidades, neutralizar las amenazas, apoyarse en las fortalezas y aprovechar las oportunidades. En esta etapa se procedió a realizar el diseño más adecuado para el segmento seleccionado a los efectos de diferenciarse de la competencia, elegir la tecnología constructiva más adecuada al contexto (en épocas de inflación latente conviene elegir métodos constructivos que aceleren lo máximo posible la ejecución de la obra para disminuir el riesgo).

**4. Analizar el encuadre económico y financiero:** Con el estudio de factibilidad económico y financiero, se estudió la rentabilidad teniendo en cuenta las fuentes de financiación a adoptar y por ende, la conveniencia de llevar a cabo o no el proyecto. Se analizó si los beneficios a generar permitirán dar cumplimiento a los compromisos contraídos con terceros en tiempo y forma y la rentabilidad del capital para ver la conveniencia de colocar nuestro dinero en el emprendimiento.



## Capítulo 3

# *Análisis de la empresa y su entorno*



## 3.1 Análisis interno

### 3.1.1. Descripción de la Organización

La empresa ha crecido de manera ascendente en los últimos años desde el 2009 aproximadamente a la fecha, tanto en cantidad de obras desarrolladas como así también en valores de contratos.

Este crecimiento además de estar acompañado por un incremento de personal y de maquinarias y bienes de uso propios del rubro, plantea nuevos desafíos a los socios para los años venideros.

La cultura de la empresa responde en cierta forma a una estructura muy centralizada pero que permite gradualmente; más participación de los recursos en todos los niveles de la empresa para que puedan realizar su mejor aporte en beneficio de este nuevo proyecto.

A su vez las capacitaciones al personal en todas las áreas, es un desafío que debería plantearse esta empresa para incorporar valor en gestión, manejo de tecnologías y mejor resolución de conflictos que se resumen finalmente en un mayor valor para la empresa.

### 3.1.2. Misión , Visión y Objetivos de la Empresa

Antolín Fernández es una empresa que construye obras de gran envergadura, si bien su origen data desde el año 1962, a partir del año 2001 su actividad se reduce sólo a la construcción de obras.

Su directorio, conformado por miembros pertenecientes a una sola familia, establecen sus objetivos estratégicos teniendo como referencia en todo momento la misión y visión de la empresa, que es conocida y aceptada por todos los integrantes que conforman la misma y que a su vez, forma parte de la cultura de la empresa a través de los recursos humanos que la componen y los demás actores que desarrollan su actividad en conjunto con ésta.

#### *Misión*

- ▶ Lograr la satisfacción plena de sus clientes, inversores y proveedores, ofreciendo servicios de construcción eficientes, técnicamente especializados y de elevada calidad, implicando un verdadero aporte a la comunidad y promoviendo la innovación en todos los ámbitos de la empresa. La excelencia del servicio prestado y su filosofía empresarial, se sustentan en principios y valores éticos, en



el desarrollo íntegro de quienes conforman la organización y en la experiencia y capacidad de su personal. (extraído del Libro de Actas de Directorio Nro 2, Acta Nro 155, 05/04/2004)

### *Visión*

► Aspirar a ser sinónimo de calidad y garantía en cumplimientos de contratos para la plena satisfacción de sus clientes, a la vez de alcanzar el liderazgo como empresa constructora en la región. (extraído del Libro de Actas de Directorio Nro 2, Acta Nro 155, 05/04/2004)

Los Objetivos Generales que forman parte de la cultura de la empresa, se ven reflejados en el acontecer diario de la sociedad, con una marcada valoración por parte de los directivos de la empresa, quienes trabajan día a día, para dar cumplimiento a los mismos.

Se busca constantemente optimizar los procesos, desarrollar trabajos en equipo en cada uno de los proyectos, comprometer a los empleados con los proyectos establecidos, cumplir con los contratos y compromisos adquiridos agregando valor a los requerimientos y expectativas del cliente. Existe un fuerte compromiso en torno a políticas medioambientales y de seguridad social, por la alta exposición del rubro a la propensión de accidentes laborales.

Otros objetivos tales como el logro de rentabilidad para los accionistas, ser una empresa competitiva en todo momento, mantener la confiabilidad del mercado y persistir en la búsqueda de una mayor productividad, resultan inherentes a la cultura de la empresa, los mismos son establecidos claramente por quienes tienen a su cargo la responsabilidad de llevar adelante las operaciones de la empresa y diseñar las políticas estratégicas a mediano y largo plazo.

### **3.1.3. Esquema Organizacional Actual**

Antolín Fernández SA tiene organizada su estructura a través de una departamentalización por funciones, debido a que sus actividades se agrupan de acuerdo con las funciones de la empresa. Este método lógico, permite la especialización ocupacional y el ejercer un control estricto sobre las operaciones.

La empresa cuenta con un plantel fijo de veinte empleados, distribuidos entre el área técnica, administrativa y gerencial. El resto de su

personal es de número variable de acuerdo a lo que se requiera en cada obra en curso, su número asciende entre 50 y 70 empleados con calificación de oficiales, medio-oficiales, ayudantes y serenos, además del capataz de obra, distribuidos en cada lugar donde se ejecute una obra.

Los oficiales albañiles que actualmente trabajan en cada una de las obras en su mayoría son personas muy experimentadas, ya que trabajan desde muchos años con la empresa, dado el crecimiento de los últimos años en materia de construcción, se trata de que el personal más experimentado en este rubro tenga continuidad en la empresa, incorporando este recurso a nuevas obras en la medida que se vayan terminando otras.

Cabe destacar que dentro de la organización se acompaña y se apoya a las obras llevadas adelante mediante UTEs (Unión Transitoria de Empresas) donde Antolín Fernández SA suele ser socio partícipe activo, colaborando a través de su propio conocimiento y estructura con todo lo que se necesite para emprendimientos donde la empresa posee una participación normalmente del 50%, tanto en la conducción y dirección como así también en los resultados.

La realidad de la empresa no es ajena al de otras pymes de la región y del mismo rubro. En su gran mayoría si bien las funciones están departamentalizadas, toda su organización funciona como un todo; dificultándose en parte el control de gestión y la eficiencias de las tareas por tener limitado su número de recursos humanos.

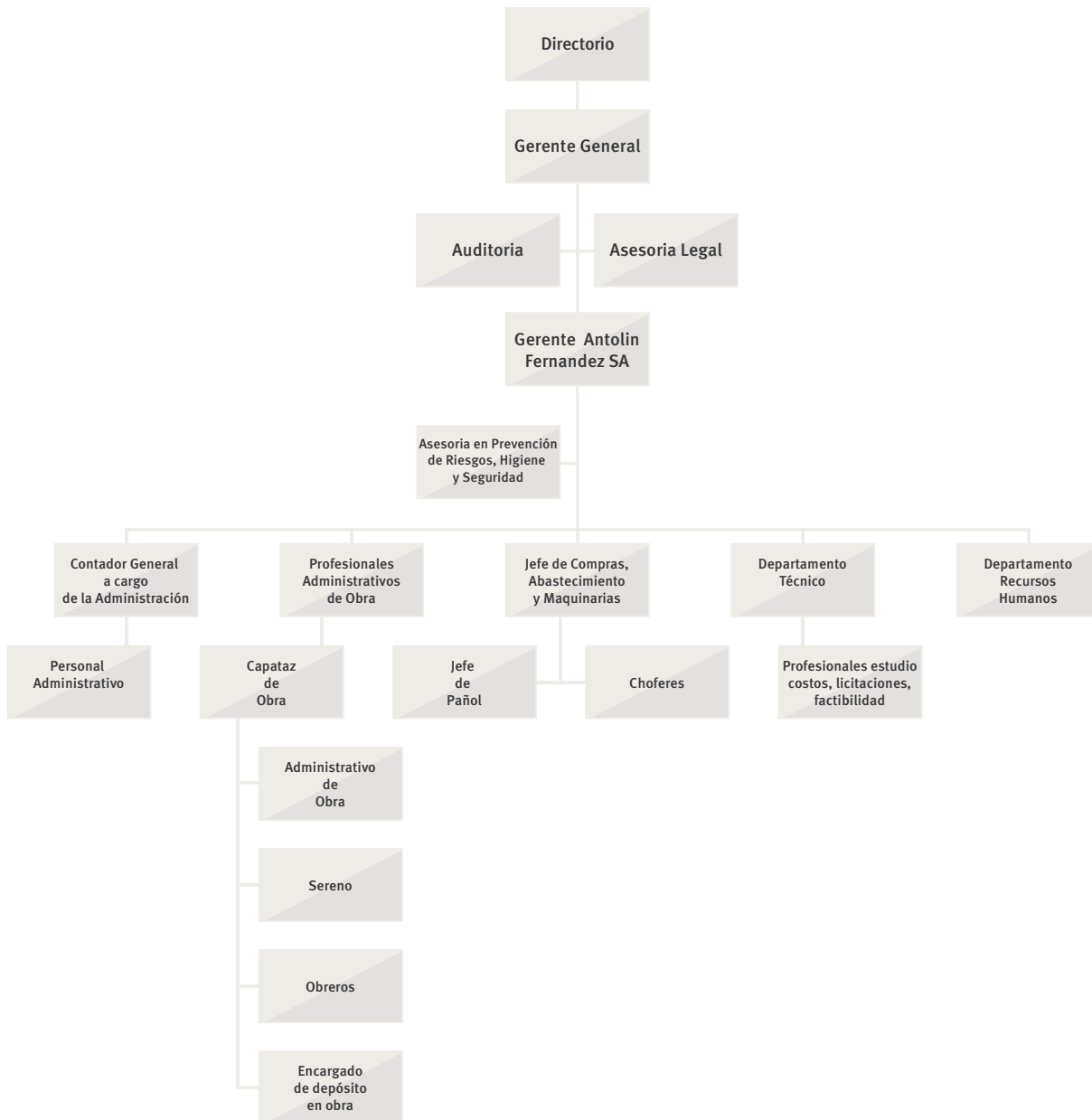
Compartiendo la idea de Johnson (2006) la estructura funcional divide las responsabilidades en función de los principales papeles de la organización como producción, investigación y ventas. Como ventaja ofrece a los directivos involucrarse de manera directa en las operaciones permitiendo un efectivo control operativo desde los altos rangos. Por su parte los departamentos por funciones también ofrecen una concentración de pericia promoviendo el desarrollo del conocimiento de especialidades funcionales.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa. *(Véase en página siguiente).*

#### **3.1.4. Capacidad Estratégica de la Empresa**

El enfoque de recursos y capacidades de la estrategia es la ventaja competitiva de una organización que se explica por la particularidad de sus competencias distintivas.

## Organigrama Antolín Fernández SA





*“La capacidad estratégica se la puede definir como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar” (Johnson G., Scholes K., Whittington R.: 2006, p 115)*

La organización posee entre sus recursos tangibles, definidos éstos como los activos físicos de la empresa: maquinarias, utilitarios, rodados, instalaciones, inmuebles; como así también sus recursos intangibles que son activos inmateriales sean éstos el conocimiento del recurso humano capacitado, el respaldo financiero otorgado por sus dueños, la propia información de la empresa, su reputación y el conocimiento.

La empresa posee, entre varios inmuebles, un terreno ubicado a cinco cuadras del centro de la ciudad de Paraná. El mismo tiene inigualables características para la explotación o desarrollo de negocios debido al emplazamiento de su ubicación y a sus dimensiones.

Según los datos catastrales los límites del inmueble están dados al norte por la línea municipal de calle Ituzaingo, al sur por la línea municipal de la proyectada prolongación de calle Pronunciamento entre Avda Ejército y San Martín; al este hay dos tramos cuyo límite es la línea municipal de Avda Ejército y un tramo que linda con tres propiedades privadas; y al oeste el límite está dado con una propiedad privada.

Antolín Fernández posee su propia planta inmersa en un predio donde también se encuentran el resto de las empresas del grupo, comparte el lugar con Hormigonera SA que posee su propia planta de elaboración de hormigón y almacena montañas de canto rodado, y con Minera SA que extrae directamente la arena del río, que luego es almacenada en los silos que se encuentran en el mismo lugar. También además de las



oficinas comerciales, todos los vehículos, camiones, bombas y mixes, así como también las maquinarias y herramientas de todo tipo son custodiadas en galpones construidos especialmente para preservar estos activos reales. También cuenta con talleres de reparación y laboratorios que analizan la calidad del hormigón que se elabora. Actualmente se encuentran trabajando en la construcción de un vestuario y comedor para el personal obrero y otro galpón para guardado de camiones.

#### ***Información Patrimonial al 31 de Diciembre de 2013***

- ▶ *Activo:* superior a los \$ 10.000.000
- ▶ *PN:* alrededor de \$ 5.500.000
- ▶ *Ventas anuales facturadas:* superior a los \$ 18.000.000
- ▶ *Cantidad de personal:* 75 empleados
- ▶ *Flota de vehículos:* posee 2 automotores, 5 camionetas 4x4 modernas, 3 camiones propios, 4 retroexcavadoras, 2 camiones grúas, 2 camiones bombas para hormigón y 2 camiones mixer
- ▶ *Terrenos:* 4 terrenos ubicados en la ciudad de Paraná
- ▶ *Capacidad de contratación anual según Registro de Santa Fe:* \$ 112.117.724,77
- ▶ *Capacidad de contratación anual según Registro de Entre Ríos:* \$ 113.126.954,01

La capacidad que posee la empresa en términos de mano de obra, constituye un recurso competitivo importante habida cuenta que la eficiencia y la productividad es más fácil de que se mantenga en excelentes niveles debido a la experiencia en el rubro que posee el personal

obrero contratado, al igual que los capataces de obra e ingenieros que llevan años en el sector trabajando para la empresa.

En cuanto al financiamiento, las empresas del grupo son respaldadas por la propia capacidad económica de sus dueños, que inmovilizan sus recursos propios en pos de garantizar cada una de las empresas del grupo, obteniendo así tasas preferenciales que son necesarias para lograr una excelente palanca financiera.

Se observa un fuerte compromiso de sus dueños en reinvertir todas las utilidades en bienes reales, colaborando así con el mantenimiento y generación de más valor para la empresa.

Por otro lado la experiencia de 35 años que posee la empresa vinculada al rubro se traduce en una ventaja competitiva debido a su vasta experiencia en obras de envergadura, especialmente importante a la hora de encarar este proyecto estratégico nuevo de construcción de una torre de 8 pisos con 39 departamentos y 14 cocheras.

*“Una capacidad estratégica importante en cualquier organización consiste en garantizar que se logra y mejora continuamente la eficiencia en costes. Esto implica tanto tener los recursos adecuados como las competencias para gestionar los costes.” (Johnson G., Scholes K., Whittington R.: 2006, p 119)*

Por otra parte la empresa logra alcanzar una ventaja competitiva en costos, debido a que posee dentro del grupo los proveedores de mayor importancia en términos de materia prima básica, tal es el caso de la arena y el hormigón. Por otro lado los volúmenes de materiales que conlleva cada obra en particular, posibilitan la obtención de mejores precios, por compras mayoristas y antigüedad en el manejo de cuentas corrientes de proveedores.

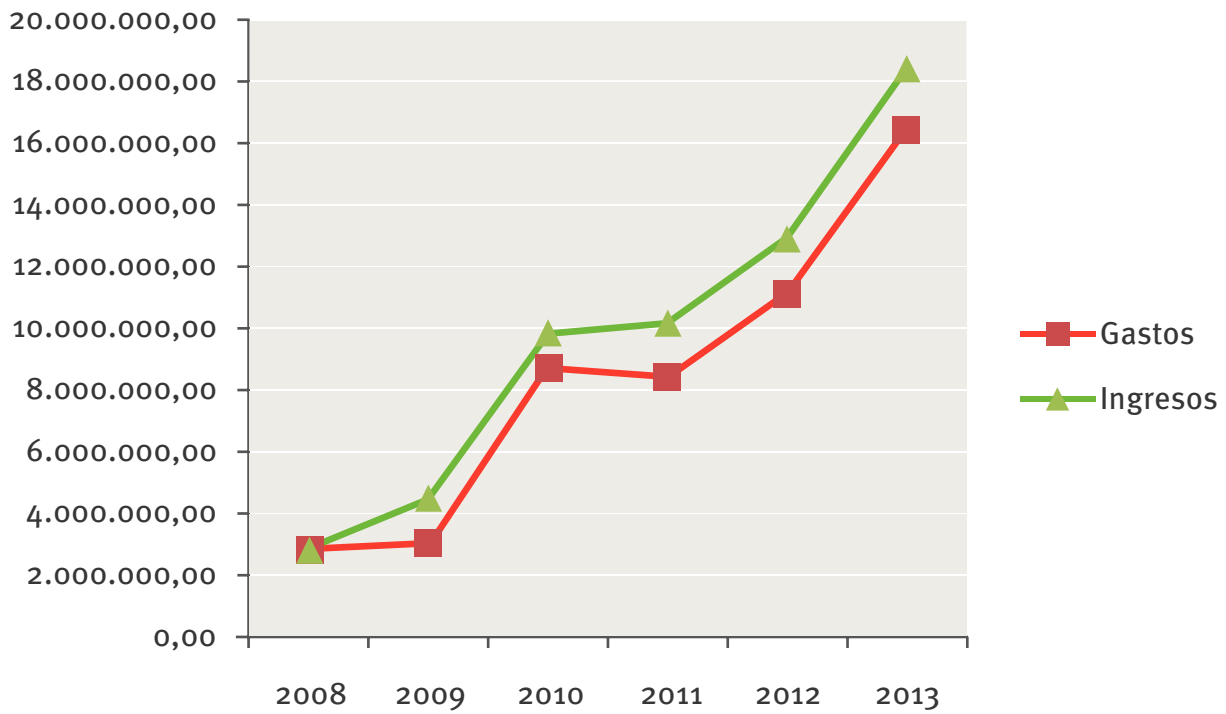
Desde el punto de vista de la estructura física, al funcionar dentro del mismo predio del grupo los costos de seguridad, mantenimiento, combustible, alquiler de máquinas, uso de laboratorios, sistemas de monitoreo y alarmas, etc., disminuyen significativamente-

La elección de trabajar con subcontratistas se basa en el intento de lograr alcanzar mayor productividad, éstos suelen ser más eficientes en su materia aplicando su propio know how, además las relaciones con los mismos ha permitido la continua mejora en los trabajos contratados, apuntando a la coordinación integral en toda la cadena de construcción de obras.

La ventaja competitiva “esencial” que posee Antolín Fernández distinguiéndola del resto de las empresas constructoras del medio, radica



### Cuadro de evolución de ingresos y gastos de la empresa en los últimos cinco años





en que es la única empresa que logra alcanzar una sinergia poderosa con el resto de las empresas del grupo, optimizando sus costos al máximo, siendo difícil de lograr alcanzar una ventaja similar por las otras empresas competidoras.

La empresa se caracteriza desde hace mucho tiempo, por la búsqueda continua en desarrollar al máximo los procesos de obra para obtener ingeniería de valor. La ingeniería de valor es el trabajo aplicado a aumentar al máximo el valor del producto mientras se minimizan los costos. El verdadero proceso de ingeniería de valor es aquel que agrega valor al proyecto de obra mejorando plazos, costos y calidad.

*“El conocimiento se puede definir como sensibilización, concienciación o familiaridad obtenida mediante la experiencia o el aprendizaje. Sin embargo en el contexto de las organizaciones, no solo importa el conocimiento individual, sino también el conocimiento de los grupos de personas de la organización, o el conocimiento de la organización en su conjunto.” (Johnson G., Scholes K., Whittington R.: 2006 p 132)*

Se reconoce a este conocimiento organizacional como la base de una competencia estratégica que posibilita la integración de todos los actores que se vinculan en la empresa, el personal estable está compuesto por ingenieros especialistas en obras civiles, ingenieros especialistas en obras de construcción, ingenieros en sistemas, arquitectos, abogados y contadores, además de un fuerte plantel técnico y administrativo, que suma experiencia en su labor por más de 15 años.

Estos conocimientos se materializan en los procesos diarios ya sea de aprovisionamiento, de control de gestión, seguimiento de posiciones impositivas y financieras, entre otros.

A su vez la empresa posee una gran experiencia en la formación de Uniones Transitorias de Empresa que han posibilitado el aprender y comprender el “que hacer” de las otras empresas, retroalimentándose en el conocimiento propio del sector.

### 3.2. Análisis Externo de la Empresa

Informarse acerca de lo que pasa en nuestro entorno, posibilita detectar los cambios que se van produciendo en el mismo, este proceso de información es de vital importancia para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

*“Una de las primeras etapas del proceso es analizar si los cambios del entorno constituyen amenazas u oportunidades para la propia organización con el fin de poder anticiparse o reaccionar a las primeras o aprovechar las segundas.”* (Santesmases M., Sánchez F. de Dusso, Kosiak G. de Gesualdo 2000, p792).

### 3.2.1. Análisis del Macroentorno

De acuerdo a lo establecido por Johnson (2006) para analizar los factores generales del entorno que afectan de manera directa o indirecta a casi todas las organizaciones se aborda la temática basada en el marco de PESTEL, que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental y legal) permitiendo identificar como pueden afectar a las organizaciones estas tendencias.

Este análisis permite fijarse en el impacto futuro de los factores del entorno, que puede ser diferente de su impacto actual.

Esto nos permitirá identificar una serie de “motores claves del cambio” que son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado.

Comenzaremos por analizar los factores que están afectando a la empresa, destacando los más importantes en la actualidad y delineando aquellos que puedan surgir en los próximos años.

**1. Factores Políticos:** Las políticas aplicadas por el gobierno nacional ponen de manifiesto la intención de llevar adelante el fomento de la demanda interna, la protección del trabajo nacional y el cuidado de las reservas internacionales fundamentalmente. Esto representa la contracara de las políticas de “austeridad” que están llevando a cabo las economías centrales, y lo opuesto al enfoque de sustitución de importaciones que prevaleció en el país en los años noventa. El plan de alcance nacional presentado por el gobierno que consiste en el otorgamiento de créditos para la construcción de viviendas únicas y permanentes de aquellas personas que no poseen casa propia (Pro.Cre.Ar.), constituye un paso importante para mejorar las condiciones de acceso a la vivienda de sectores de ingresos bajos y medios de la población, forma parte a su vez, de un abanico de políticas más amplias que viene implementando el gobierno nacional para apuntalar el crecimiento de la economía argentina. Contempla además, la utilización de terrenos fiscales cedidos por la Nación. Este Plan representa un impulso importante para seguir buscando

soluciones al déficit habitacional, una problemática que también abarca la situación de las villas, la falta de infraestructura y servicios esenciales y la existencia de terrenos y viviendas desocupadas.

Además, contribuye a generar más empleos y, por ende, más aportes jubilatorios. La noticia de implementación del plan, favorece a las empresas de la construcción y a los sectores proveedores de insumos, algunos de ellos altamente concentrados.

Las elecciones presidenciales previstas para el año 2015, serán un factor decisivo a la hora de analizar si estas políticas públicas llevadas actualmente por el gobierno tendrán continuidad.

En materia de política fiscal la tendencia instalada por el gobierno radica en una fuerte presión tributaria que atenta contra la rentabilidad y el presupuesto familiar.

Este es un factor clave a tener en cuenta en todo análisis de proyecto de inversión.

**2. Factores económicos:** Dentro de los mismos destacamos los más relevantes:

► *La tasa de interés* es uno de los principales factores, o canales, que comunican al mercado financiero con la economía real. Es un factor determinante para los inversores que podrían abrir nuevos puestos de trabajo y también afecta la decisión de los consumidores a la hora de comprar utilizando líneas de crédito. Ambos sectores de la economía afectan las tasas de interés y mediante éstas el comportamiento de todo el sistema económico.

La propensión a invertir en activos inmobiliarios encuentra sus razones por el nivel de las tasas de interés que actualmente es bajo y la inseguridad en los instrumentos alternativos de inversión.

La inestabilidad del contexto económico lleva a buscar instrumentos que brinden seguridad y estabilidad al negocio, previendo salidas en casos de crisis.

► *Tipo de cambio:* En 2014 Argentina devaluó el peso, liberalizó algunos controles de cambio aplicado desde 2011 ante la escasez de divisas. Desde fines de enero hasta la fecha, el BCRA ha llevado a cabo una política monetaria contractiva con la intención de contener la caída de reservas y estabilizar el tipo de cambio cerca de los 8,60 pesos por dólar.

Hasta el momento ha sido exitoso trayendo calma al (previamente) convulsionado mercado cambiario y de dinero.

► *Inflación:* La inflación actual no da tregua en Argentina, con un

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tasa de crecimiento del PIB (anual %, a precios constantes)	8,8%	9,0%	9,2%	8,5%	8,7%	6,8%	0,9%	9,2%	8,9%	1,9%
PIB (millones de US\$, a precios corrientes)	127.545	151.823	181.358	212.510	260.074	324.407	305.769	367.561	444.605	475.211
PIB (PPA per cápita, US\$ internacionales corrientes)	8.983	9.938	11.051	12.217	13.474	14.502	14.574	15.922	17.477	17.917
Tasa de desocupación (% de la PEA) **	17,20%	13,52%	11,51%	10,09%	8,40%	7,83%	8,64%	7,75%	7,15%	7,20%
Coefficiente de Gini ***	0,53	0,51	0,49	0,48	0,47	0,46	0,45	0,44	0,43	0,42

\* Los datos correspondientes a 2011 y 2012 son estimados.

\*\* Los datos anuales se calcularon como el promedio de los cuatro trimestres.

\*\*\* Población según escala de ingreso per cápita familiar, para el universo de personas.

#### Fuente

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina.

#### Entre Ríos dentro del contexto Nacional

Desde el año 2010 los ingresos familiares por habitante de Entre Ríos han crecido un 143% en valores nominales, alcanzando los \$2.556 per cápita familiar en 2013. Esto ubica a nuestra provincia en el primer lugar en la generación de ingresos de la región pampeana (Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe) e implica una expansión del 26% superior al promedio nacional.

Entre Ríos a nivel nacional se ubica novena en generación de ingresos de las 24 jurisdicciones, muy por encima de provincias con similar nivel poblacional como Salta, Tucumán o Chaco.

Se destaca que en la provincia no sólo se han generado mayores ingresos respecto de otras jurisdicciones sino que además se ha mejorado su distribución.

El coeficiente de Gini, que mide el reparto del ingreso en un espacio económico (cuanto más cercano a cero más igualitaria es la distribución) pasó de 0,448 en 2010 a 0,398 en 2013. Ello supone una disminución de la desigualdad del 11,2%, casi el doble de la reducción que logró el conjunto nacional, que fue del 6%, ubicándose en el primer lugar de la región pampeana.

Finalmente, comparando con el total de las provincias, Entre Ríos se ubica sexta en materia de disminución de la desigualdad.

avance de los precios de consumo del 7,2% en los primeros dos meses del año 2014 y con incrementos aún mayores en bienes básicos que el Gobierno pretende contener mediante acuerdos con las cadenas comercializadoras.

Estos precios cuidados no alcanzan a revertir la tendencia negativa del consumo. Según informe de coyuntura realizado por CESLA (Centro de Estudios Latinoamericanos) se prevé una tasa de inflación de alrededor del 24% para el 2014.

► *Volúmenes de Crédito:* en el país los volúmenes de crédito en general han descendido debido al encarecimiento de las tasas de interés impulsadas por políticas del BCRA, el contexto inflacionario y la suba latente del dólar. En un contexto de caída de la financiación por la suba de tasas y la menor actividad, los programas impulsados por el Estado convienen a las empresas y familias por ofrecer tasas muy por debajo de la inflación.

Para las empresas y familias, los créditos que ofrece el Estado son muy convenientes (Procrear, Fondear, Líneas de Créditos para la Inversión Productiva, etc.) ya que las tasas están muy por debajo de la inflación real, mientras que los bancos cobran hasta más del 100% a las familias y más del 30% a las empresas.

**3. Factores socioculturales:** Variables como la edad, composición familiar y los hábitos laborales y de esparcimiento impactan en las preferencias de los clientes. Un aspecto crucial está provocado por la incorporación al ámbito laboral y profesional de la mujer. También aparece una nueva figura de las parejas jóvenes, conformadas por jóvenes de entre 25 y 35 años y con ingresos individuales que programan sus convivencias sin tener hijos por un tiempo, a ello se le debe sumar los efectos en la actividad inmobiliaria de la alta cantidad de matrimonios tradicionales interrumpidos por separaciones y divorcios.

El crecimiento vegetativo de la población hace que la demanda se recomponga en forma permanente por el solo hecho del paso del tiempo, todo ello contribuye a que la demanda de viviendas residenciales sea cada vez mayor.

Los motivos que impulsan a la demanda son muy distintos en los diversos estratos socioeconómicos, al igual que sus preferencias y necesidades, en la actualidad la demanda de viviendas para alquiler es muy superior a la de adquisición de inmuebles.

Uno de los indicadores socioeconómicos más importantes de un país es la medición del PBI per cápita (Producto Bruto Interno por

persona), el mismo se calcula teniendo en cuenta el producto bruto interno de un país con la población del mismo a mitad de año. En los últimos años se visualiza un crecimiento sostenido del PBI per cápita a nivel nacional.

**4. Factores Medioambientales:** El código urbano municipal no contempla en mayor medida la cuestión topográfica. La ciudad está asentada en una zona donde existe el río, las barrancas y los arroyos. Esas son las características de Paraná, muy diferentes a otras ciudades como Santa Fe, que es plana. Esto delimita sensiblemente los proyectos de construcciones en torres y barrios privados, ya que se prevé desde el órgano municipal un mayor análisis del impacto ambiental que puede tener el aumento de construcciones de este tipo, fundamentalmente por los arroyos y vertientes que atraviesan todo el plano de la ciudad.

**5. Factores Legales:** La legislación vigente en materia de Seguridad e Higiene en el ámbito de la construcción ejerce una enorme presión y compromiso con todas las empresas constructoras que posean personal, fuertemente controlada por la Superintendencia de Seguros de la Nación, a través de las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo que llevan metódicamente el índice de siniestralidad de cada una de las empresas clientes, que luego se traduce en un costo directo para el empleador.

### 3.2.2. Análisis de la Competencia

La ciudad de Paraná cuenta con innumerables proyectos en construcción de edificios en torres con destino inversión o vivienda de uso residencial, tales proyectos varían en su forma de origen propietario, algunos son llevados adelante por fideicomisos inmobiliarios, otros directamente son realizados por desarrollistas particulares que habitualmente son titulares de empresas constructoras dedicadas a operar en este mercado, también se encuentran proyectos que son llevados adelante por las propias inmobiliarias.

Dentro de la estructura de competidores directos encontramos fideicomisos inmobiliarios, empresas constructoras y desarrolladores particulares. La competencia indirecta está dada por otras alternativas de inversión que canalizan los valores hacia rentas financieras.

De esta manera es necesario el conocimiento adecuado del mercado

inmobiliario y las fuerzas que lo modelan para minimizar riesgos y hacer más segura la inversión.

La estimación precisa de estas fuerzas en la zona de influencia del emprendimiento, es fundamental para la adecuada definición del producto en sus fases técnica, arquitectónica, económica, financiera, legal, de marketing y comercial para el logro de una adecuada rentabilidad. Es muy conveniente en este caso observar el esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter.

La probabilidad de éxito en una determinada zona será función del equilibrio resultante de la acción de las siguientes fuerzas:

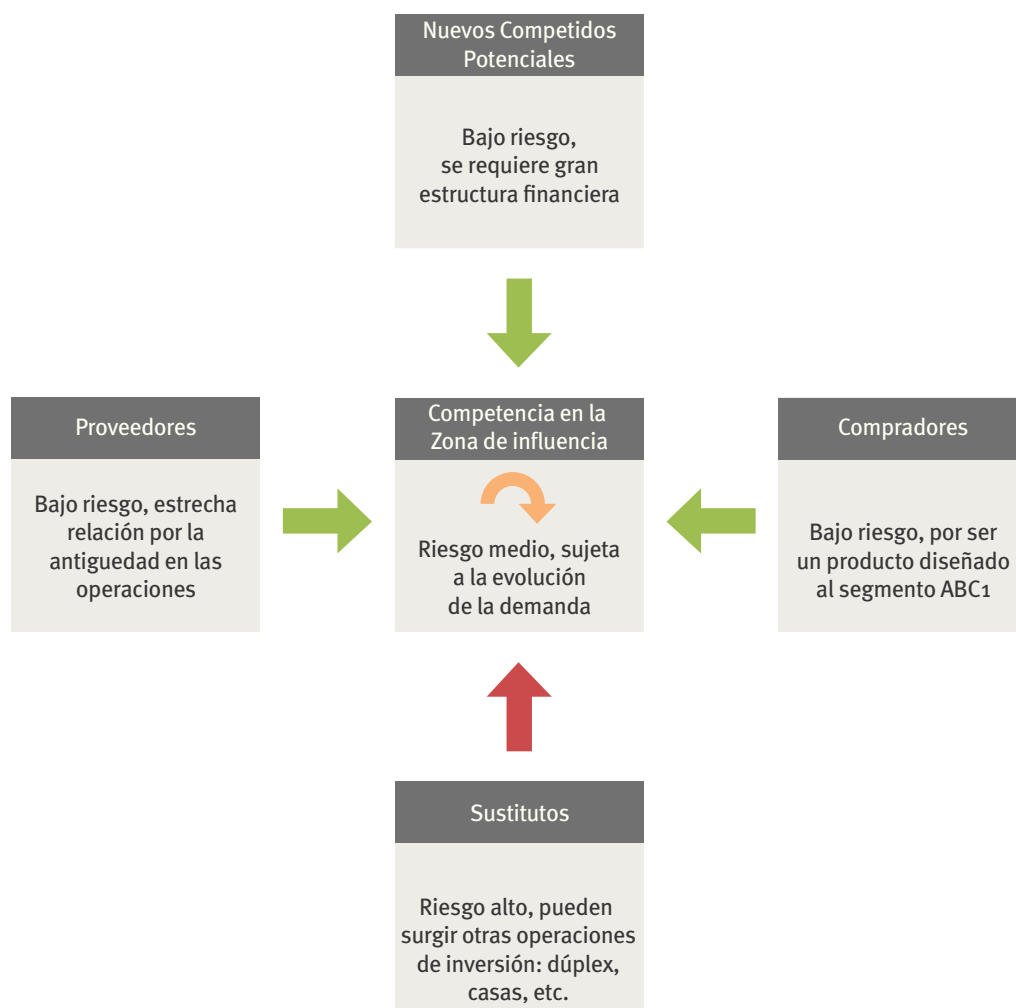
- ▶ *Amenaza de nuevos competidores:* En este mercado no existen barreras altas de ingreso, pero es muy importante la capacidad financiera que debe tener el competidor como requisito importante a la hora de comenzar a incursionar en la construcción de edificios en torres.

Los nuevos competidores deberán acceder a terrenos disponibles bien ubicados, condición que se observa cada vez más dificultosa en la ciudad de Paraná.

- ▶ *Poder de negociación de los proveedores:* Los proveedores de la empresa tienen un carácter estratégico en cuanto a que son aliados de la empresa. Son proveedores importantes que operan con Antolín Fernández desde hace mucho tiempo y que posibilitan la obtención de excelentes precios, por las grandes cantidades de materiales y servicios que se consumen en la realización de las obras, colaborando a la optimización de los costos favoreciendo de esta manera el alcance de la productividad y rendimientos esperados. La empresa en esta relación sale favorecida por poseer más poder en sus negociaciones con proveedores.

- ▶ *Poder de negociación de los compradores:* Los departamentos a ofrecer se encontrarán en línea con los precios del mercado. En tal sentido la empresa tendrá que negociar con el inversor interesado en la adquisición de departamentos, el precio final de acuerdo a la forma y plazo de pago. Actualmente hay una importante oferta de departamentos con el sistema de financiación al pozo, lo que provoca que los compradores tiendan a presionar los precios a la baja; en un contexto de gran incertidumbre económica donde obtiene relevancia la fluctuación cambiaria y el impacto inflacionario, entre otros, los compradores adquieren poder de negociación frente a quienes desean vender.

- ▶ *Amenaza de productos sustitutos*: los productos sustitutos para este nuevo mercado donde incursionará la empresa, son aquellas otras opciones de inversión que tienen los posibles inversores, ya que el segmento puede canalizar sus ahorros a otro tipo de viviendas: dúplex, casas, inmuebles usados, etc. Se destaca que hoy en Paraná, prevalece la venta de departamentos usados por sobre la de aquellos listos para estrenar. Las razones son que aquellos inmuebles con una antigüedad en construcción de 4 o 5 años, suelen estar hasta \$ 40.000 menos que uno nuevo, según precisaron titulares de inmobiliarias de la ciudad.
- ▶ *Competencia en la zona de influencia*: es un factor de riesgo





medio porque la oferta en departamentos de uno y dos ambientes es muy alta, pero en función de la situación y tendencia del mercado, la demanda supera a la oferta. La competencia en la zona de influencia ofrece diversas alternativas de viviendas multifuncionales, todas ellas muy competentes, lo que implicará un considerable esfuerzo de la empresa por lograr la diferenciación pertinente, fundamentalmente en términos de precios, plazos de pago y calidad ofrecida.

Para este estudio en particular se analizaron cinco emprendimientos cercanos, todos ellos localizados dentro de bulevares y cerca a la plaza principal de la ciudad.

La recolección de datos obtenidos de los competidores, se realizó en el período febrero a diciembre de 2013.

#### **Fideicomiso Edificio Bavio nro 157**

- ▶ *Descripción:* Este fideicomiso ofrece una propuesta basada y pensada en el inversor. El edificio consta de una planta baja y de tres pisos con departamentos de 1 y 2 dormitorios.
- ▶ *Localización:* Se encuentra ubicado en pleno centro de la ciudad entre Pellegrini e Italia.
- ▶ *Precio:* el valor publicado está dirigido a inversores iniciales con un precio para un departamento de 1 dormitorio que va desde \$ 370.000.
- ▶ *Financiación publicada:* Precio pozo contado, entrega 50% del valor y saldo en 12 cuotas fijas.

#### **Fideicomiso Patagonia 326**

- ▶ *Descripción:* El proyecto publica para cada una de sus unidades habitacionales las siguientes prestaciones: un departamento de 2 dormitorios y diez departamentos de 1 dormitorio, con diseño contemporáneo, hall de ingreso jerarquizado, acceso para sillas de ruedas, patio común en planta baja, circulación vertical de fácil acceso, ambientes cómodos, con buena iluminación y ventilación, revestimientos y pisos, con cerámicos de primera calidad, cocina con mesada de granito, grifería fv, muebles bajo mesada y barra desayunador.
- ▶ *Localización:* El edificio se encuentra ubicado en calle Patagonia entre Laprida y México, cercano a la zona residencial del Parque.
- ▶ *Precio pozo:* valor publicado para departamento de un dormitorio \$ 294.000.
- ▶ *Financiación publicada:* 20% contado mes octubre 2013.

**Fideicomiso Pascual Palma 765**

- ▶ *Descripción:* En este proyecto se ofrecen: dieciséis unidades habitacionales: nueve de 1 dormitorio, tres de 1 dormitorio con balcón, un monoambiente y tres monoambientes con balcón.
- ▶ *Localización:* Pascual Palma 765.
- ▶ *Precio:* departamento desde \$ 300.000 .
- ▶ *Financiamiento:* acorde a cada situación particular.

**Edificio Piedrabuena 73**

- ▶ *Descripción:* El proyecto comprende 28 unidades funcionales de uno y dos dormitorios, distribuidas en siete plantas tipo idénticas. En cada planta, se disponen de tres departamentos de un dormitorio de aproximadamente 33m<sup>2</sup> cada uno y un departamento de dos dormitorios de 54 m<sup>2</sup>. La planta baja consta de 10 plazas de estacionamiento para autos de una superficie mayor o igual a 12,5 m<sup>2</sup> cada una de ellas (siendo una de ellas adecuada para discapacitados), a una de las cuales se accede por ingreso independiente. El acceso al edificio tiene lugar a través de un hall centrado sobre línea municipal que conecta directamente al ascensor y la escalera de hormigón. Al mismo se accede a nivel desde vereda y en forma independiente de ambos accesos vehiculares.
- ▶ *Localización:* El Edificio se encuentra ubicado en calle Piedrabuena 73, entre calle Andrés Pasos y Urquiza.
- ▶ *Precio:* departamento desde \$ 360.000.
- ▶ *Financiamiento:* Entrega y cuotas en pesos a convenir.

**Edificio Menesse X**

- ▶ *Descripción:* Empreimiento ubicado en un lugar estratégico de la Ciudad situado dentro del Centro Comercial y a muy pocas cuadras de la peatonal, el sector de bancos, clubes y facultades y de edificios públicos.

Dpto. de 1 dormitorio, 40 mt<sup>2</sup> mas el balcón. Cocina. Comedor-star. Baño. Pisos cerámicos de alta calidad. Zócalos de madera. Paredes y cielorrasos terminadas en yeso. Molduras artesanales. Calefacción individual. Baños revestidos en cerámica con guardas decorativas. Artefactos de baño, modelo Capea. Griferías monocomando cromo. Muebles de cocina, de melanina, con cajoneras con rieles metálicos. Alacenas y bajo mesadas. Aberturas exteriores en aluminio pesado en color Blanco. Puertas interiores placas enchapadas en Cedro. Revestimiento de cocina, cerámicos con guarda decorativa. Piletas de cocina de acero inoxidable. Calefón a gas.

## Cuadro Resumen Competidores

	Fideicomiso Ed. Bavio N° 57	Fideicomiso Ed. Patagonia N° 326	Fideicomiso Ed. Piedrabuena N° 73	Fideicomiso Ed. Pascual Palma N° 765	Edificio Menesse X
Ubicación en relación a la plaza principal	5 cuabras	14 cuabras	12 cuabras	8 cuabras	7 cuabras
Cantidad de dormitorios	1 y 2 dormitorios	1 y 2 dormitorios	1 y 2 dormitorios	Monoambientes y 1 dormitorio	Monoambientes y 1 dormitorio
Cantidad de pisos	3	3	7	3	12
Metros cuadrados	35 m2 (1 dorm)	36 m2 (1 dorm)	33 m2 (1 dorm)	32 m2 (1 dorm)	40 m2 (1 dorm)
Cocheras	Si	No posee	Si	No posee	Si
Precio (1 Dormitorio)	\$ 270.000	\$ 294.000	\$ 360.000	\$ 300.000	\$ 370.000
Financiación Publicada	50% contado	20% contado	Entrega y cuotas en pesos	A convenir	50% - 70% contado
Tipo de Emprendimiento	Fideicomiso	Fideicomiso	Fideicomiso	Fideicomiso	Fideicomiso

- ▶ **Localización:** El edificio se encuentra ubicado en Irigoyen 128 de la ciudad de Paraná.
- ▶ **Precio:** desde los \$ 370.000 (al 02/10/2013)
- ▶ **Financiación publicada:** Entrega 50 – 70% saldo en 12 cuotas en pesos.

De los datos relevados de la competencia, se destaca que la mayoría de los fideicomisos que ofrecen unidades residenciales lo hacen bajo la forma de entrega inicial y financiación, todos ellos se ofrecen en pesos y el plazo máximo de financiación es de 24 meses (contando desde el inicio de obra).

Los precios varían entre unos y otros en función de la ubicación, la jerarquía de los entornos inmediatos, la cantidad de pisos del edificio,

cantidad de cocheras y las características constructivas de cada edificio.

Del análisis efectuado se propone que Antolín Fernández se posicione con precios similares a su competencia pero con mayor calidad que ésta, considerando que la competencia ofrece unidades residenciales bastantes similares entre sí, con poca diferenciación en su diseño, y con materiales de calidad estándar.

### **3.2.3. Descripción del mercado de la Construcción en Entre Ríos**

La obra pública es la principal fuente de financiamiento para las empresas de la construcción en Entre Ríos, al punto que casi el 90% de las obras en marcha ha sido contratadas por el Estado, provincial, nacional y municipal.

Los empresarios de la construcción en Entre Ríos operan mayoritariamente con el estado y solo el 19,05% de las obras que se ejecutan tienen una financiación exclusivamente privada, mientras que el 38,10% de los proyectos en ejecución corresponden al sector del estado y otro 42,85%, para ambos sectores, estatal y privado.

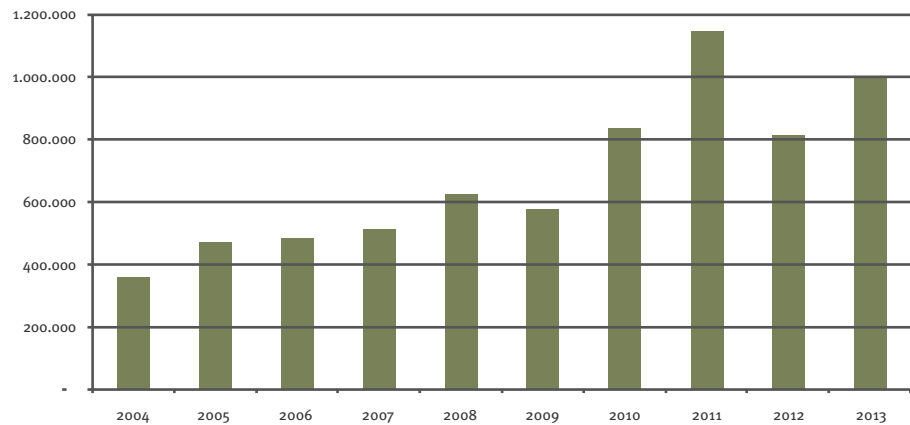
Así el 34,48% de las obras que ejecutan las empresas constructoras de Entre Ríos corresponden a planes de viviendas, el 24,14% a obras viales y de pavimentación y el 31,04% a obras de arquitectura, como construcción de hospitales y escuelas y el 10,34% a montajes industriales, según se desprende de la última encuesta del sector de la construcción que dio a conocer la Dirección de Estadística y Censos de Entre Ríos, en el primer trimestre del 2014.

El relevamiento toma como muestra los informes que brindan 28 empresas del sector de la construcción de Entre Ríos. De los resultados, se observa una altísima tasa de actividad, ya que el 90,5 % de las firmas encuestadas expresó que estaba construyendo obras, durante el primer trimestre del año 2014.

A pesar de los aumentos en los insumos del sector, no se detienen los avances en las obras en ejecución ni tampoco el anuncio de nuevos proyectos en uno de los nichos claves y más dinámicos de la economía.

La construcción en los últimos dos años ha superado todas las expectativas, las obras están centradas principalmente en la construcción de viviendas particulares para alquilar o vender, De todos los edificios que están en marcha la mayoría son para uso residencial.

**Evolución anual  
de la superficie  
cubierta en m<sup>2</sup>  
cubierta en  
municipios de la  
Provincia de Entre  
Ríos. Período  
2004-2013**



*Fuente: DGEyC/INDEC.  
Serie Permisos  
de Edificación.*

La ciudad de Paraná, se destaca en la cantidad cubierta de metros cuadrados declarados.

Desde 2003 a 2013 el crecimiento fue de 31,27%. Es la ciudad más grande de la provincia: hace diez años atrás tenía 7,7 millones de metros cuadrados declarados, en agosto de este año se alcanzó unos 10, 1 millones lo que marca las diferencias en tamaño con respecto al resto de las ciudades de la provincia.

Entre las diversas ventajas que se pueden apreciar al edificar en Paraná podemos citar las posibilidades de conexión con otras localidades y con las riquezas internas de la provincia que se vuelcan a la renta.

Basta recorrer la ciudad unas horas para poder apreciar la gran cantidad de edificios en torre, dentro de los bulevares y en cada espacio donde tal vez antes existía una casa abandonada, ahora hay un moderno edificio en construcción.

También hay otros pequeños que apenas alcanzan los tres pisos, que se construyen en el centro y fuera de los bulevares y que mientras están en construcción ya tienen colocados los carteles en busca de inquilinos o propietarios.

Respecto de los lugares en los que se construye, se puede afirmar que los edificios de varios pisos están dentro de bulevares en su totalidad, en tanto los de tres pisos, más de un 40% están ubicados en zonas fuera de bulevares aunque a pocos minutos del centro de la ciudad-

El crecimiento de la construcción en esta ciudad se percibe con los edificios de altura. Es posible observar el crecimiento urbano a través de la cantidad de edificios o como se los denomina, en las propiedades

horizontales. Si se desprende de los números generales esta particularidad, las ciudades más grandes de la provincia se llevan el primer lugar.

Entre los fundamentos que se encuentran para la justificación de este crecimiento, están las posibilidades de encontrar un resguardo de valor en la construcción.

La gran cantidad de obras en marcha abre un panorama positivo para la industria, considerada la madre de todas las demás por la gran demanda de profesionales y mano de obra que genera.

Una torre de 40 pisos tiene en promedio unos 4 departamentos por piso, es decir 56 familias que vivirán en cada edificio y demandarán agua, cloacas, electricidad, estacionamiento, entre otros.

La ciudad de Paraná, es la más importante en término de construcciones edilicias, dentro de la provincia, teniendo en cuenta el crecimiento de los últimos diez años.

Los permisos de edificación constituyen un indicador significativo que demuestra la evolución de la construcción y la oferta potencial del rubro de edificación.

## 3.3. Cadena de Valor y Red de Valor

### 3.3.1. La Cadena de Valor de Antolín Fernández SA

*“La cadena de Valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible.” (Johnson G., Scholes K., Whittington R.: 2006 p 135)*

La empresa actualmente representa su cadena de valor a través del siguiente cuadro, teniendo en cuenta el concepto que fue utilizado y desarrollado por Michael Porter:

- ▶ *Logística interna:* a través de ella se gestionan, reciben y almacenan los materiales e insumos según los requerimientos de cada ingeniero a cargo, como así también se procura la logística y transporte necesario hacia cada lugar donde se encuentran las obras en particular.

Esta actividad primaria constituye un factor crítico en la operatoria

diaria de la empresa, ya que requiere un exhaustivo control y una eficiente gestión para que todo llegue en tiempo y forma a su destino final.

► *Las operaciones:* en esta etapa se pone en marcha la creación de la obra en particular, aquí se ensamblan todos los recursos de la empresa para llevar adelante la construcción de la obra que fue previamente licitada y adjudicada. La misma debe construirse de acuerdo a lo establecido en el proyecto de obra siendo inspeccionada periódicamente, (a veces los inspectores trabajan en conjunto con los ingenieros de la empresa). Aquí es de suma importancia la preparación y el conocimiento del jefe de obra para poder sortear todos los inconvenientes que puedan surgir propios de la labor, tales como: errores en los cálculos originales de proyectos, problemas de suelos con los que se puedan encontrar a medida que avanza la obra, materiales exigidos por el comitente que no sirven para llevar adelante el proyecto., etc.

► *Recepción de Obra:* Toda la creación de la obra culmina con la finalización y entrega de la misma al comitente que designó la construcción de la misma. Para poder ser entregada previamente se deben realizar actividades tales como: mensuras de terreno, entrega de planos, habilitaciones municipales pertinentes.

El acto en esta etapa; finaliza con la Recepción Provisoria de la obra extendida por el inspector que certifica que la misma cumple con lo estipulado en el contrato, en los pliegos y en el proyecto de obra, se extiende por seis meses.

► *Servicios:* En esta etapa se realizan todas aquellas actividades de mantenimiento cubriendo cualquier desperfecto que pudiera surgir en la obra, hasta su recepción definitiva, cumplido los seis meses desde la recepción provisoria, se conoce esta etapa como “período de garantía”.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas:

► *Abastecimiento:* en la empresa están delineados los circuitos necesarios para el aprovisionamiento a todas las áreas en tiempo y forma.

► *Desarrollo de las tecnologías:* las mismas se reflejan a través del

know-how que se utiliza como un recurso distintivo del personal clave de la empresa a través de la experiencia en obra adquirida. A su vez se aprovecha la sinergia lograda entre los distintos planteles del resto de las empresas del grupo, donde prevalece la cultura de la reciprocidad y el trabajo en conjunto entre todas las empresas del grupo.

► *Gestión de los recursos humanos*: esta actividad de apoyo procura que a nivel empresa todo el personal sea competente en su labor, además como característica predominante en toda pequeña empresa familiar, el personal debe estar entrenado para responder de manera flexible a las tareas que se requieran de acuerdo al nivel de actividad de la empresa, y el conocimiento que se deba poseer para llevar adelante las tareas con buen desempeño.

► *Infraestructura*: en esta área se concentra todo el desarrollo de la información, el control en la calidad de los procesos y la ingeniería financiera requerida para conducir con éxito la empresa.

### 3.3.2. La Red de Valor de la empresa

*“La Red de Valor es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio. Es este proceso de especialización dentro de la red de valor como un conjunto de actividades relacionadas lo que puede ofrecer la excelencia en crear productos que ofrecen el mejor valor posible” (Johnson G., Scholes K., Whittington R.: 2006 p 137)*

La empresa no realiza por sí misma todas las etapas del proceso de construcción de las obras, por una cuestión de costos y calidad, subcontrata con contratistas particulares aquellas tareas en las cuales no es especialista o bien debido al riesgo decide tercerizar.

A través de la tercerización se logra más eficacia en ciertas etapas de construcción a la vez que facilita el control en las operaciones y disminuye sensiblemente los tiempos de entrega. Por los años que posee la empresa dedicada al mismo rubro sus subcontratistas suelen ser conocidos y habituales, en la mayoría de los casos en que las obras se encuentren ubicadas en localidades donde Antolín Fernández tiene frecuencia de obras.



Capítulo 4

*Investigación  
de Mercado*



Una primera idea acerca de la segmentación del mercado la podemos ver en el Índice de Nivel Socio Económico (INSE) elaborado por la Asociación Argentina de Marketing (2011) en las principales ciudades del país. Este índice caracteriza de manera indirecta la capacidad de gasto de un hogar. Constituye un instrumento muy valioso para caracterizar la población y es utilizado por las empresas e instituciones -entre otros usos- para:

- ▶ Caracterizar el perfil del mercado de un determinado producto o servicio.
- ▶ Establecer las oportunidades de los productos en los distintos estratos de la población.
- ▶ Ajustar la política de comunicaciones y de medios de acuerdo al perfil de los destinatarios del mensaje.
- ▶ Apuntar con precisión a los segmentos clave de cada negocio, medio, servicio, etc.

En sentido histórico o evolutivo permite analizar las transformaciones de la sociedad y reconocer tendencias que, sin duda, influirán sobre medios, productos y servicios

Cada uno de estos segmentos tiene necesidades y posibilidades distintas por lo que demandarán productos totalmente distintos.

Las variables para clasificar cada uno de los segmentos son: la educación del principal sostén del hogar (desde el punto de vista social) y la ocupación del principal sostén del hogar y la cantidad de aportantes (desde el punto de vista económico).

Aplicando estas variables el índice reconoce los siguientes segmentos:

- AB: Clase Alta
- C1: Clase Media Alta
- C2: Clase Media Típica
- C3: Clase Media Baja
- D1: Clase Baja Superior
- D2: Clase Baja Inferior
- E: Marginal

A continuación se enmarca una Tabla de Características Típicas de los Segmentos establecidos de acuerdo al INSE.

Segmento	Ocupación Principal del PSH		Educación PSH
	Calificación	Descripción	
AB	Profesional	* Socio/dueño de empresas medianas o grandes	Univ completa Posgrado
		* Directivos de grandes empresas	
		* Rentista	
C1	Profesional	* Directivos de pymes	Univ completa Posgrado
		* Directivos de 2da línea de gran empresa	
		* Socio/dueños de empresas pequeñas	
		* Profesionales independientes con ocupación plena	
		* Profesional dependiente	
		* Rentista	
C2	Técnico Profesional	* Profesional dependiente	Univ incompleta Terc completa
		* Profesionales independientes sin ocupación plena	
		* Jefes de empresas medianas y grandes	
		* Docente universitario ocupado pleno	
C3	Técnico	* Empleado	Secundaria completa Terciaria incompleta Univ incompleta
		* Jefe de empresas chicas y medianas	
		* Cuentapropista ocupado pleno	
		* Docente primario/secundario ocupado pleno	
		* Jubilados/pensionados c/ educación terciaria completa	
D1	Operario sin calificación	* Empleado	Secundaria incompleta Primaria completa
		* Cuentapropista de calificación operario	
		* Jubilados/ pensionados c/educación secundaria completa	
D2	Sin calificación	* Empleado	Primaria incompleta
		* Cuentapropista no calificado	
		* Empleada doméstica	
		* Jubilados/pensionados c/ educación primaria o inferior	
E	Sin calificación	* Trabajo inestable	Primaria incompleta Sin estudios
		* Cartonero	
		* Plan trabajar	

**Fuente:** NSE 2006 – Antecedentes, marco conceptual, enfoque metodológico y fortalezas – Diciembre de 2006. Comisión de Enlace Institucional (AAM, SAIMO, CEIM).

Si bien el INDEC clasifica la población en siete segmentos, es habitual que a los fines prácticos se agrupen en tres segmentos: clase alta, media y baja.

Por lo irrelevante que resulta la oferta agregada de nuevas viviendas que aporta un emprendimiento inmobiliario frente a la demanda potencial, es mucho más importante el conocimiento cualitativo de las necesidades insatisfechas del segmento elegido junto a un adecuado marketing estratégico que la siempre difícil cuantificación de esta última. Es decir que ante una buena oferta a la medida del segmento seleccionado, existe un alto potencial de demanda en el corto y mediano plazo.

Distinto es el caso cuando se pretende encarar proyectos inmobiliarios drásticamente innovadores, como es un barrio privado en las afueras de la ciudad, por ejemplo. Es decir que cuanto mayor sea la escala del proyecto respecto del tamaño del mercado en que se insertará o cuando no haya experiencia previa, mayor relevancia tendrá la cuantificación de la demanda potencial.

Es un hecho que el tamaño medio del hogar ha ido bajando progresivamente a nivel mundial en los países desarrollados y en las grandes ciudades por la menor tasa de natalidad, por los divorcios, por la mayor cantidad de gente que decide vivir sola, etc.

El desequilibrio se produce al desagregar el análisis por nivel socioeconómico ya que se está edificando casi exclusivamente para el nivel ABC1.

## 4.1. Trabajo de campo

Para lograr un mejor entendimiento de las preferencias de las personas que integran nuestro grupo objetivo y a quienes se pretende atraer, se utilizaron las siguientes herramientas:

### **Encuestas personales**

A través de la misma se obtuvo información primaria de potenciales compradores, 60 familias de los segmentos ABC1, C2 y C3, sin vivienda propia o con casa particular que podrían tener interés en la compra de un departamento. Se utilizó un cuestionario estructurado que se incorpora en el anexo.

El objetivo de las encuestas personales fue conocer los gustos y expectativas de potenciales compradores de viviendas en torres, inten-

ciones de compra y preferencias a la hora de adquirir un departamento en la ciudad de Paraná.

El tipo de muestra escogida fue de manera no aleatoria, a través del método no probabilístico por conveniencia en función de las posibilidades de encuestar un número representativo de individuos que se encuentren en condiciones de adquirir un departamento para uso residencial, actualmente en la ciudad de Paraná.

La toma de las encuestas se realizó durante los meses de marzo y abril de 2014 y sus resultados fueron tabulados en planilla anexa que se acompaña al presente trabajo.

### **Entrevistas a potenciales inversores**

A través de la realización de un cuestionario previo, se realizaron cinco entrevistas en profundidad a potenciales inversores de bienes raíces que tenían en el corto y mediano plazo intención de invertir en la compra de departamentos.

Las personas elegidas para realizar estas entrevistas fueron suministradas por el dueño de la empresa y por algunos titulares de inmobiliarias.

El objetivo de las entrevistas fue conocer cuáles son los motivos que inducen al inversor a tomar la decisión de compra sobre éste tipo de bienes, que variables e indicadores se tienen en cuenta para llevar adelante una inversión y que expectativa de beneficios esperará de la misma.

### **Entrevistas en profundidad a informantes clave internos y externos a la empresa**

Elegidos principalmente por su conocimiento del tema en estudio y por la posibilidad de acceder a ellos siendo personas destacadas en el medio, tales como directivos de la Cámara Argentina de la Construcción, personal jerárquico de la empresa, personas influyentes en el ámbito del sector inmobiliario entre otros.

El objetivo de las entrevistas realizadas en profundidad fue conocer la realidad del sector desde el punto de vista del entrevistado, cuáles son sus opiniones al respecto, cómo vislumbra el mercado inmobiliario en la ciudad de Paraná y en qué medida colabora el incremento de construcciones de viviendas en torres para el desarrollo inmobiliario, urbanístico, económico y social en nuestra ciudad actualmente y en un futuro.

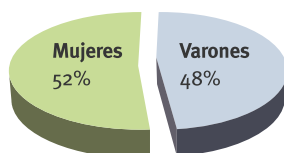
## 4.2. Desarrollo

### 4.2.1. Encuestas a potenciales consumidores y/o inversores

A continuación se expone los datos estadísticos obtenidos durante el trabajo de campo realizado en el período marzo-abril del 2014.

#### 4.2.1.1. Descripción de la muestra

**Cuadro 1: Población encuestada por sexo**



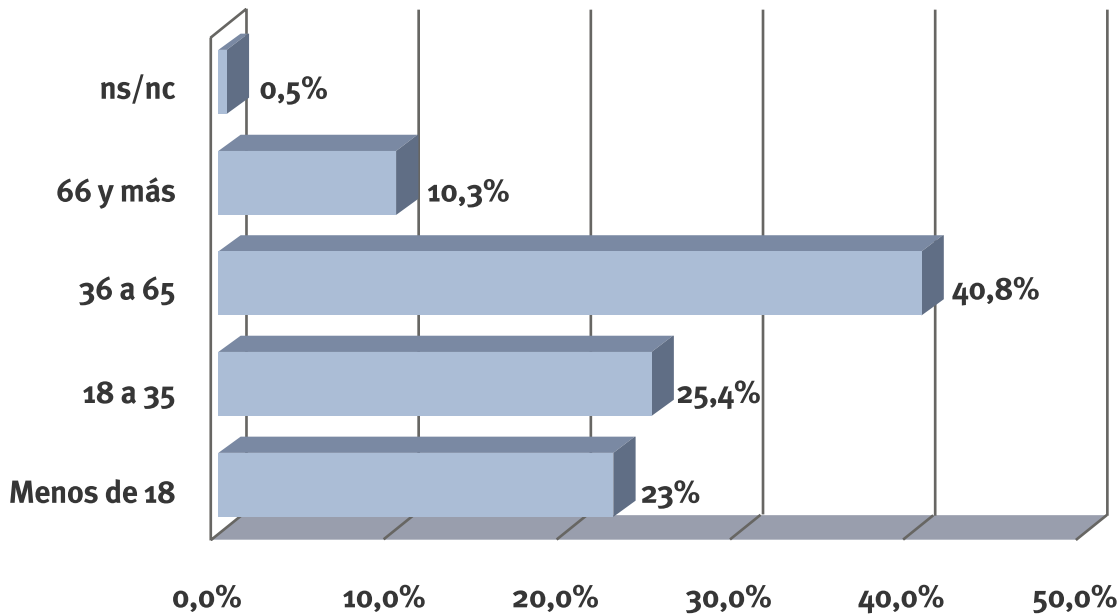
Sexo	Población	Porcentual
Varones	103	48%
Mujeres	110	52%
Total	213	100%
Índice de Masculinidad=	93,6%	

En esta gráfica se observa el porcentaje de personas entrevistadas según su sexo, arrojando que el 52% fueron mujeres y el 48% restantes fueron hombres.

**Cuadro 2: Población en hogares encuestados: distribución por grupos de edad en valores relativos**

Grupos de edad	Población	Porcentual
Menos de 18	49	23%
18 a 35	54	25%
36 a 65	87	41%
66 y más	22	10%
ns/nc	1	1%
Total	213	100%

El 41% de las personas encuestadas pertenecen a la franja de edad comprendida entre los 35 a los 65 años, seguidamente el 25% de las



*Población encuestada: distribución por grupos de edad en valores relativos.*

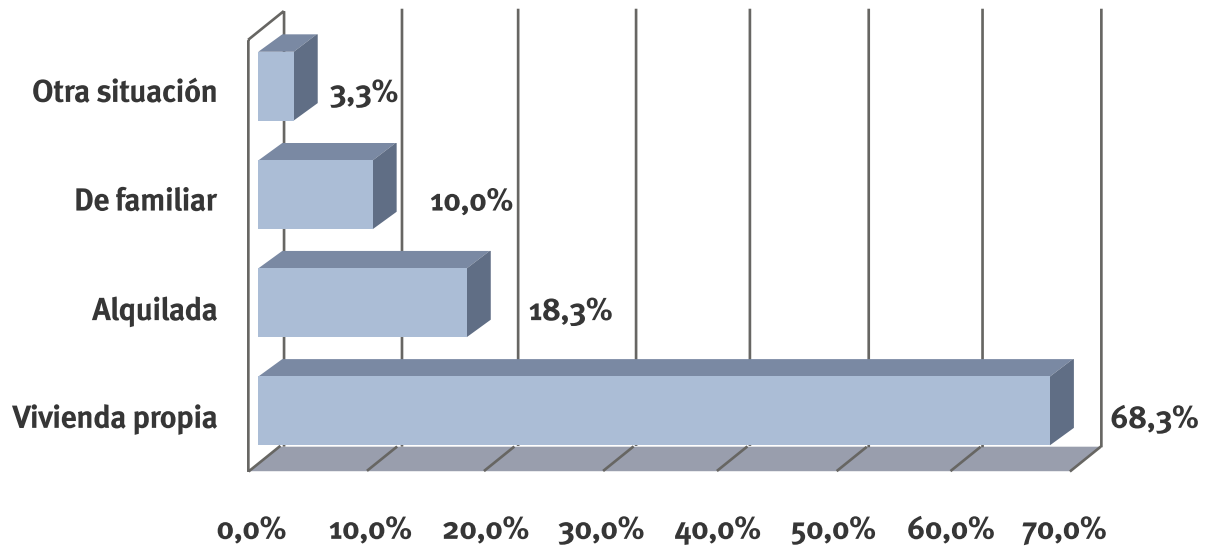
personas encuestadas fueron de edades comprendidas entre 18 a 35 años, un 23% corresponde a individuos de menos de 18 años y un 10% fueron personas encuestadas de más de 66 años.

**Cuadro 3:** Hogares encuestados según situación de tenencia de la vivienda

Situación de tenencia de vivienda	Hogares	Porcentual
Vivienda propia	41	68%
Alquilada	11	18%
De familiar	6	10%
Otra situación	2	4%
Total hogares	60	100%

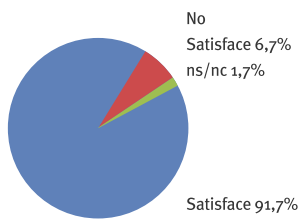
En esta gráfica se observa que el 68% de los entrevistados poseen vivienda propia, un 18% alquila, mientras que un 10% vive en vivienda de familiares y un 4% tiene otra situación de vivienda.





4.2.1.2. Opiniones de los encuestados

**Cuadro 4:** Hogares encuestados según satisfacción del barrio en que vive



Satisfacción barrio en que reside	Hogares	Porcentual
Satisface barrio en que vive	55	92%
No satisface barrio en que vive	4	7%
ns / nc	1	1%
<b>Total hogares</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

Las personas encuestadas manifestaron que preferentemente se sienten satisfechas en la zona de residencia actual, tan sólo un 7% manifestó desagrado en el barrio donde vive actualmente.

**Cuadro 5:** Nivel de desinterés de zonas para residir

A los efectos de tener una idea aproximada de las preferencias de

los encuestados a la hora de elegir un lugar donde adquirir un departamento para residir, se preguntó a los mismos en que zonas de la ciudad de Paraná no tendrían interés de radicarse. Teniendo en cuenta que la ubicación del terreno en el cuál se pretende desarrollar el proyecto constructivo se encuentra sobre la zona de Av. Ejército.

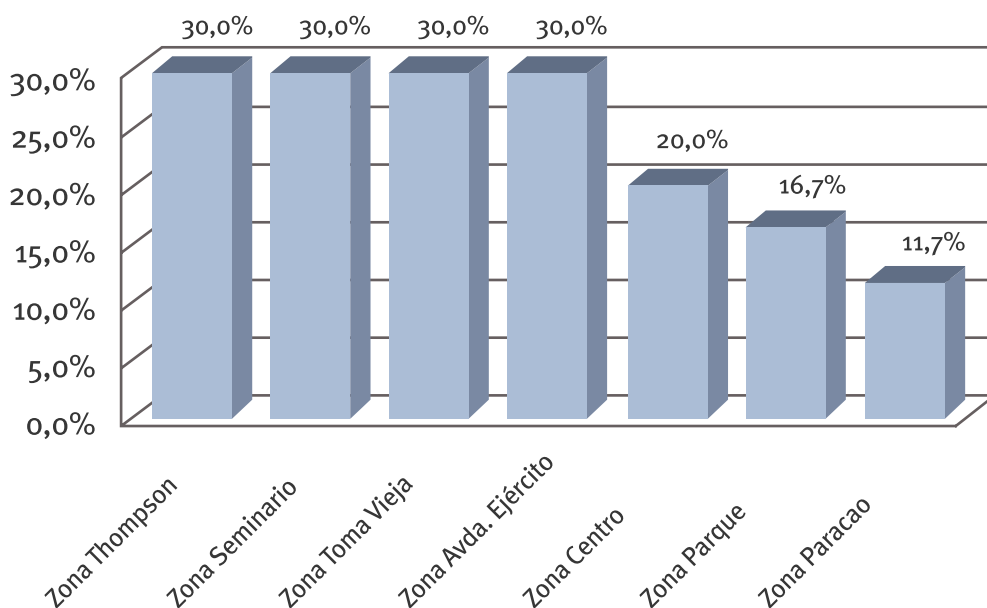
Se describen a continuación los resultados obtenidos

Se puede apreciar a través de este cuadro estadístico que el volumen de gente que no tiene interés en residir en la Zona de Av. Ejército es importante, al igual que en zona Thompson, Seminario y Toma Vieja.

Cabe destacar que en zona de Av. Ejército se encuentra en marcha la construcción del Hospital del Bicentenario, por otra parte sobre la

misma avenida se encuentran terrenos propios del ejército dónde se están llevando a cabo trabajos de infraestructura para dar comienzo a la construcción de 600 viviendas bajo el programa del PRO.CRE.AR. Las perspectivas sobre el crecimiento y dinamismo en esta zona prometen un cambio importante en esta arteria de la ciudad.

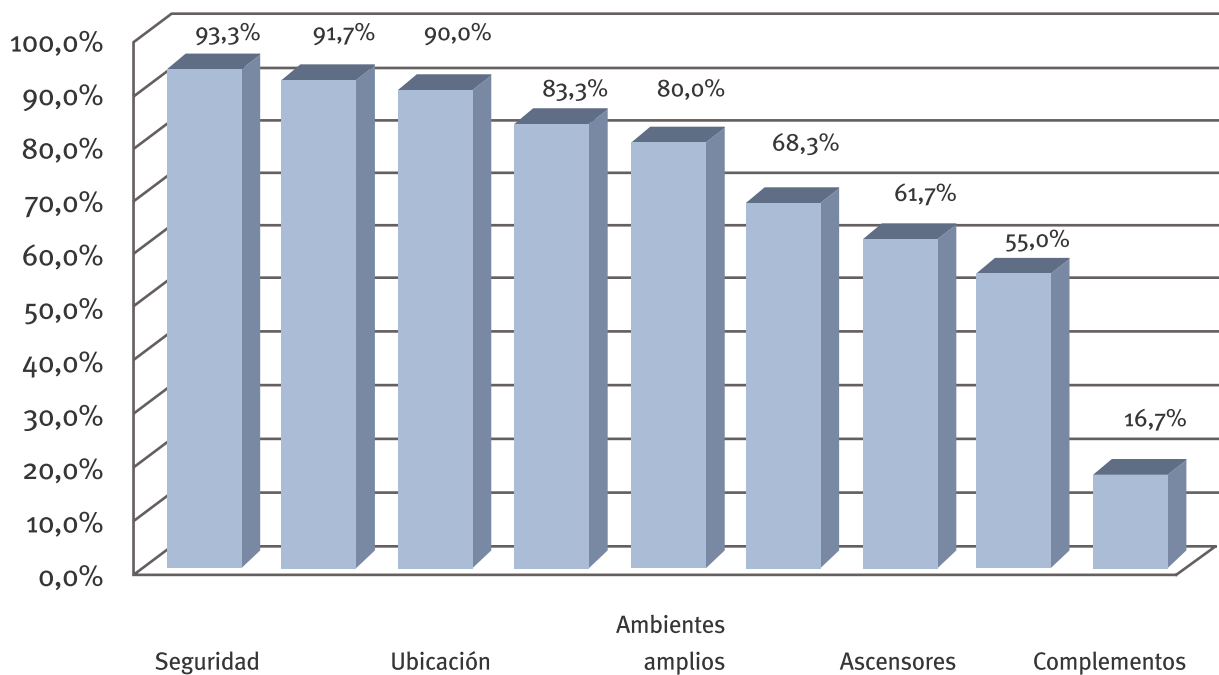
Nivel de desinterés de zonas a residir	Hogares
Zona Thompson	30,0%
Zona Seminario	30,0%
Zona Toma Vieja	30,0%
Zona Avda. Ejército	30,0%
Zona Centro	20,0%
Zona Parque	16,7%
Zona Paracao	11,7%

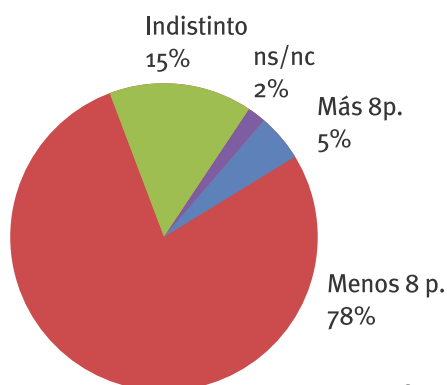


### Cuadro 6: Atributos para comprar departamentos según orden de importancia otorgado

Atributos para comprar depto según orden de importancia otorgado	
Seguridad	93,3%
Calidad construcción	91,7%
Ubicación	90,0%
Precio	83,3%
Ambientes amplios	80,0%
Estac. Cubierto	68,3%
Ascensores	61,7%
Buena vista en balcones	55,0%
Complementos	16,7%

Del relevamiento efectuado, se observa que entre los aspectos que se consideran de mayor importancia al momento de adquirir un departamento, en primer lugar se destaca la seguridad, ya que un 93% lo ha mencionado como primera opción, seguidamente la calidad en la construcción con un 92%, en tercer término la ubicación con un 90%, el precio del inmueble se ubicó en cuarto lugar con un 83%, seguido de ambientes amplios.



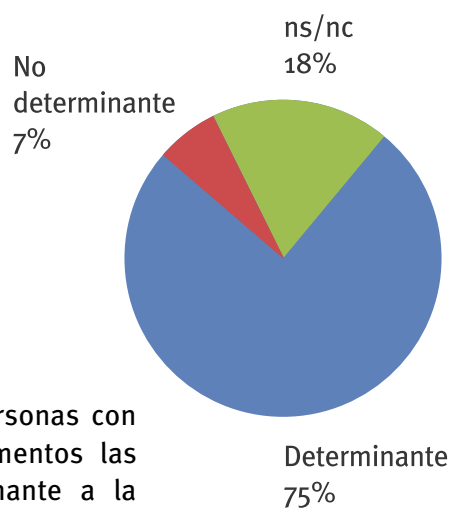
**Cuadro 7: Preferencia de altura del edificio**

Preferencia de altura en pisos	Hogares	Porcentual
Altura + 8 p	3	5%
Altura - 8 p	47	78%
Altura indistinto	9	15%
ns/nc	1	2%
<b>Total de hogares</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>

En función del proyecto planteado se relevó la preferencia de los individuos por vivir en edificios de pocos pisos, destacándose la opción de viviendas en edificio de menos de 8 pisos con un 78% de preferencia. Se observa que un 9% de la totalidad de los encuestados les es indistinto vivir en edificios de poco o muchos pisos.

**Cuadro 8: Consideración costo de expensas a la hora de adquirir un departamento**

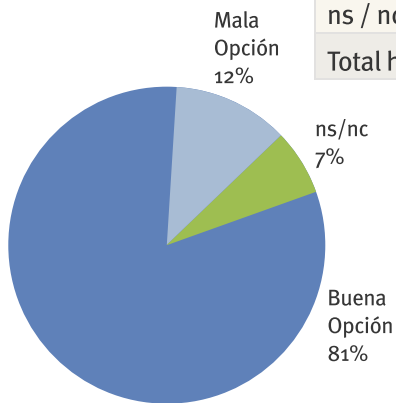
Consideración costo de expensas	Hogares	Porcentual
Determinante	45	75%
No determinante	4	7%
ns / nc	11	18%
<b>Total hogares</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



Ante la consulta si para las personas con intención de compra de departamentos las expensas son un factor determinante a la hora de la elección el 75% de los encuestados resaltó que es un factor muy importante, mientras que para un 18% no resulta determinante.

**Cuadro 9: Opción de inversión en departamentos**

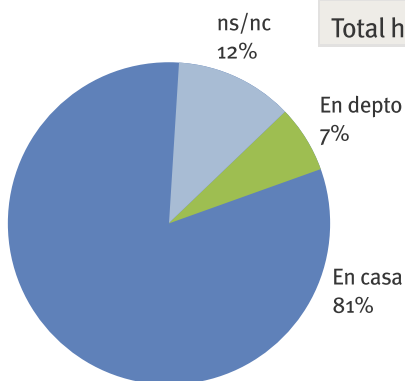
Percepción inversión en departamento	Hogares	Porcentual
Buena opción	49	81%
Mala opción	7	12%
ns / nc	4	7%
<b>Total hogares</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



Se consultó a la totalidad de los encuestados sobre las alternativas de inversión que consideran viables, manifestando que la alternativa de invertir en departamentos en el día de hoy es una muy buena opción, con un resultado del 81% mientras que un 12% considera que no es una buena alternativa de inversión.

**Cuadro 10: Preferencia de residencia habitual**

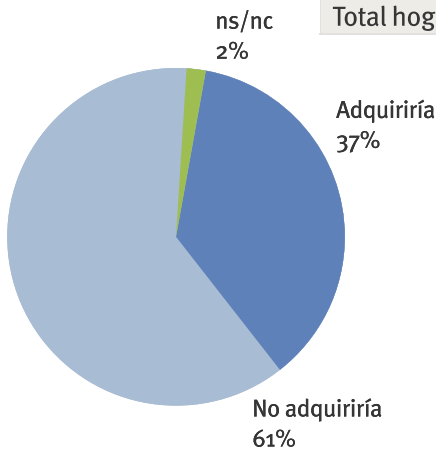
Preferencia de residencia habitual	Hogares	Porcentual
En departamento	2	7%
En casa	55	81%
ns / nc	3	12%
<b>Total hogares</b>	<b>60</b>	<b>100%</b>



En el trabajo de campo se consultó a los encuestados por su preferencia a la hora de residir en casa o departamento, el 81% manifestó su elección por residir en una casa, respondiendo sólo el 7% que preferiría vivir en departamento.

**Cuadro 11:** Grado de intención de adquirir departamento para vivir

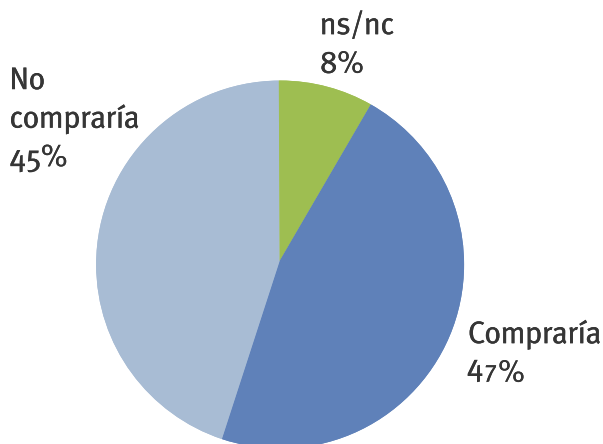
Intención de adquirir departamento	Hogares	Porcentual
Adquirir departamento para vivir	22	37%
No adquiriría departamento para vivir	37	62%
ns / nc	1	1%
Total hogares	60	100%



El cuadro representa la intención de compra de un departamento con destino de uso para vivienda, reflejando que un 37% lo adquiriría para vivienda y un 61% manifestó que no tiene intención de adquirir un departamento para residir en mismo.

**Cuadro 12:** Intención de comprar departamento con modalidad de venta al costo

Se le propuso a los encuestados que tenían intención de compra la elección de adquirir una vivienda bajo la modalidad de fideicomiso de construcción al costo, por ser ésta una de las opciones más habituales que ofrece el mercado inmobiliario a la hora de ofertar unidades residenciales. Dicha modalidad consiste en la posibilidad de adquirir un departamento desde los orígenes de su construcción a los efectos de autofinanciar el proyecto inmobiliario, adquiriendo la unidad a un precio considerablemente menor que el que se pagaría si se adquiere un departamento listo para vivir.

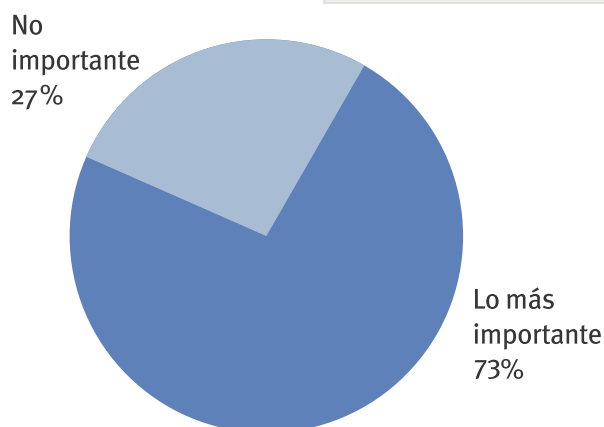


Intención de comprar al costo	Hogares	Porcentual
Compraría modalidad venta al costo	28	47%
No compraría modalidad venta al costo	27	45%
ns / nc	5	8%
Total hogares	60	100%

Consultado a las personas encuestadas si compraría un departamento bajo la modalidad de adquisición de “compras al pozo” el 45% manifestó que no compraría, y el 47% reflejó que si lo haría bajo esta modalidad.

### Cuadro 13: Consideración de la ubicación para comprar departamento

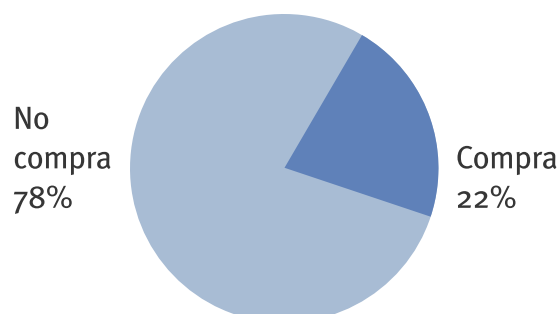
Consideración de ubicación para comprar	Hogares	Porcentual
Es lo más importante	44	73%
No es lo más importante	16	27%
Total de hogares	60	100%



La gráfica muestra la importancia que le brinda nuestro grupo objetivo a la ubicación de un departamento a la hora de optar por la adquisición del mismo, siendo muy importante para el 73% de las personas y no muy importante para el 27% restante.

### Cuadro 14: Intención de compra de departamento sin cochera

El 78% de los encuestados manifestó que no compraría un departamento sin cochera y para el 22% restante no es un impedimento.



Compra según presencia de cochera	Hogares	Porcentual
Compraría departamento sin cochera	13	22%
No compraría departamento sin cochera	47	78%
Total de hogares	60	100%

#### 4.2.2. Entrevistas a potenciales inversores y/o consumidores

Del relevamiento efectuado a través de las encuestas se concluye que un alto porcentaje de las personas encuestadas no desea adquirir un departamento en la zona de Av. Ejército con destino de uso residencial.

La información arrojada por las encuestas obligó a replantear hacia que segmento se iba a dirigir el proyecto, optándose por una idea más conveniente que implique el diseño de una estrategia adecuada enfocada al segmento de potenciales compradores con destino de inversión.

Se procedió entonces a la elaboración de un cuestionario específico dirigido a posibles compradores de inmuebles con destino a inversión.

Durante las entrevistas realizadas individualmente se efectuaron preguntas abiertas que posibilitaron al entrevistado dar una respuesta libre, utilizando sus propias ideas y aportes para que la investigación llevada a cabo en primera instancia, se vea enriquecida.

Se realizaron cinco entrevistas a personas conocidas y pertenecientes al segmento ABC1, C2 Y C3; el objetivo buscado fue alcanzar un conocimiento primario acerca de los motivos que inducirían a invertir en departamentos y los principales indicadores que se tendrían en cuenta para tomar la decisión de inversión en la zona en dónde se realizará nuestro proyecto.

- Las personas entrevistadas están comprendidas dentro de los 30 y 65 años de edad.



- ▶ La mayoría de los entrevistados considera la posibilidad de invertir en un inmueble en el corto – mediano plazo dependiendo de la situación del dólar, tasa de interés e inflación preferentemente.
- ▶ Durante las entrevistas ciertos atributos tales como localización, seguridad, calidad y precio se destacan entre otros, a la hora de decidir sobre el bien a invertir en cuestión.
- ▶ Se le consultó a los entrevistados si conocían Av. Ejército y calle Ituzaingó, en las inmediaciones del supermercado COTO y si comprarían un departamento en ese lugar. Los mismos asintieron en su gran mayoría pero condicionado a la calidad y precio fundamentalmente.
- ▶ También se dialogó sobre el Hospital del Bicentenario que se está construyendo en las inmediaciones y las 200 casas que se comenzarán a edificar en los terrenos cercanos del ejército a través del Plan Pro.Cre.Ar. por iniciativa del gobierno nacional.
- ▶ Se consultó a cada entrevistado si tenía una percepción de valor, en cuanto a lo que costaría adquirir un departamento en ese lugar y si su preferencia de adquisición sería de contado o financiada. Los mismos respondieron que aproximadamente tenían una idea de valor inclinándose en su gran mayoría por la opción del financiamiento.

### Cuadro Resumen información de entrevistas realizadas a potenciales inversores

	1	2	3	4	5
¿Piensa en adquirir un inmueble para invertir?	si	no	si	si	si
Atributos más importantes al momento de comprar un inmueble	ubicación	ubicación, tamaño seguridad, precio	ubicación y seguridad	seguridad, precio, ubicación, distribución	seguridad, precio, ubicación, distribución
¿Conoce usted Av. Ejército?	si	si	si	si	no
¿Compraría en esa zona?	no	depende precio y fto.	si	posiblemente	si, depende precio
¿Sabe de la construcción del nuevo Hospital en Av. Ejército?	si	si	si	si	no
Zonas más adecuadas para comprar un departamento	centro	alejadas del centro	cerca del centro	cerca del centro	indistinto
¿Si compra lo haría al contado o financiado?	financiado	financiado	financiado	de acuerdo a lo que convenga	de acuerdo a lo que convenga

### Cuadro Información de entrevistas realizadas a informantes Clave

	1	2	3	4	5
¿Comprar un departamento es una buena alternativa de inversión?	si	si	si	si	si
Situación del mercado inmobiliario con respecto a venta de departamentos	baja	estable	baja	alza	alza
Sensibilidad a variables económicas en el mercado inmobiliario	dólar, falta de crédito	dólar, falta de crédito, inflación	dólar, falta de crédito	incertidumbre	dólar, falta de crédito
Importancia del precio a la hora de elegir departamentos	importante	muy importante	muy importante	sin preg	sin preg
Importancia de la ubicación a la hora de elegir departamentos	importante	si, pero primero precio	si, pero primero precio	sin preg	sin preg
Tamaños de departamentos a elegir a la hora de invertir	pocos ambientes	pocos ambientes	pocos ambientes	menores superficies	pocos ambientes
Formas de comercialización habituales	Vrta al pozo	Vrta al pozo	Vrta al pozo, vta directa	Venta en pesos	fideicomisos inmob
Zona Avenida Ejército para compra de departamentos	si	no hace esas operaciones	no sabe	sin preg	sin preg
Zonas adecuadas para construir	Centro, Seminario, Paracao, Zona Sur	Zona Centro y cerca de facultades	dentro de bulevares	cercania al centro, dentro de bulevares	sin preg

#### Informantes Clave

1. Titular inmobiliaria

de Germán Ceijas

2. Titular de Inmobiliaria Churruarín

3. Titular de inmobiliaria Bessa

4. Representante de la Cámara Arg de la Construcción . Delegación Paraná

5. Productor de Seguros del Instituto Autárquico del Seguro de Entre Ríos. 25 años de antigüedad

► Se observa que durante el desarrollo de las entrevistas los potenciales inversores buscan resguardar su dinero en la inversión de activos inmuebles que permitan mantener su patrimonio como resguardo ante efectos inflacionarios y fundamentalmente posibilite un incremento de valor entre el período de compra (precio más bajo costo en dólares) y el período de venta (precios más altos en pesos).

#### 4.2.3. Entrevistas a informantes clave

Con la finalidad de obtener información acerca de las opiniones que actualmente tienen los empresarios, agentes inmobiliarios, directivos de los organismos que involucran al sector de la construcción y demás, se procedió a realizar entrevistas individuales a personas de vasto conocimiento en el sector, teniendo como objetivo principal lograr un mejor conocimiento del mercado inmobiliario.

Se logró entrevistar al representante de la Cámara Argentina de la Construcción, delegación Paraná, Sr. Iván Szczech, al productor de

seguros del Instituto Autárquico Provincial del Seguro de Entre Ríos, Sr. Anibal Schenone, al dueño de la empresa Antolín Fernández SA. Sr Luis Ascuá y a titulares de distintas inmobiliarias de la ciudad de Paraná.

A tales efectos se expone un cuadro resumen que muestra de manera generalizada las opiniones al respecto.

Los titulares de inmobiliarias de Paraná coinciden en que invertir en departamentos es una muy buena alternativa de negocios en plaza.

Se destaca que la venta de unidades residenciales en edificios multi-viviendas en la ciudad de Paraná, sigue en alza con alguna tendencia a establecerse en una meseta.

El representante de la Cámara Argentina de la construcción expresó que variables económicas tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc. impactan directamente en el mercado inmobiliario, lo que conlleva a la difícil situación de sostener un mercado en alza para la construcción de edificios nuevos.

En otro sentido el incremento de las construcciones de viviendas en torre, en la ciudad de Paraná, denota un gran desarrollo y crecimiento en esto últimos cinco años. Estos datos fueron aportados por el productor de seguros en el área de cauciones de obras durante la entrevista realizada.

### 4.3. Conclusiones del trabajo de campo

En las conclusiones del trabajo de campo se integró la información obtenida de las encuestas, de las entrevistas a posibles compradores con destino de inversión y a informantes clave.

A través de las encuestas realizadas se observa que la localización en donde se enmarca el emprendimiento no despierta mucho interés para aquellos posibles compradores que estén buscando comprar departamentos con destino residencial.

La gran mayoría de los encuestados son personas que prefieren vivir en una casa, aunque destacan que por seguridad y practicidad un departamento es una buena alternativa.

La cercanía al centro, la ubicación dentro de bulevares, la localización de centros comerciales cercanos y el fácil acceso debido al tránsito vehicular han sido, entre otros, atributos que fueron destacados al momento de comentar la posibilidad de la construcción de un edificio en Av. Ejército e Ituzaingó.

Los encuestados valoran como primera medida la seguridad en un

93.3%, la calidad en la construcción en un 91.7% y la ubicación en un 90%, otorgándole al atributo precio una valoración del 83.3%.

En las entrevistas realizadas a potenciales inversores, se plantea si les parecería atractivo adquirir un inmueble en la zona en dónde la empresa pretende desarrollar su producto, los entrevistados mostraron un alto interés en el tipo de inversión y en la localización de la misma.

Gran parte de los encuestados manifestó que desearía vivir en un edificio de pocos pisos no más de 8, y con la posibilidad de tener cochera, considerando que la seguridad, ubicación, el precio y la calidad de los materiales son factores muy importantes a la hora de decidir la compra de un departamento.

Durante las entrevistas realizadas hubo coincidencia en cuanto a la opinión de inversores y personas vinculadas al mundo de la construcción, que la mayor demanda se da en departamentos de calidad, amplios, luminosos y de pocos ambientes, ya sean monoambientes, departamentos de 1 y 2 dormitorios.

Se observa en el trabajo realizado que un número importante de la totalidad de los encuestados prefiere adquirir un departamento que posea cochera. Esta elección se destaca debido al incremento del parque automotor en los últimos tiempos en la ciudad de Paraná.

Consultado a los encuestados sobre las alternativas de inversión que despertaran su interés, manifiestan que la alternativa de invertir en departamentos en el día de hoy es una muy buena opción, opinión que se comparte con las entrevistas realizadas a inversores e informantes clave.

En cuanto a las posibilidades de adquirir un departamento bajo la modalidad de venta al costo, la elección de esta alternativa fue conservadora ya que el 47% manifestó su conveniencia de adquirir un inmueble bajo esta modalidad.

En relación al contexto general que estamos viviendo los informantes clave, coinciden en que variables tales como la inflación, incertidumbre económica, fluctuación del dólar, variación en las tasas de interés y falta de créditos hipotecarios afectan sensiblemente al mercado inmobiliario.

La mayoría de los entrevistados, conoce Av. Ejército e intermediaciones, y está en conocimiento de la construcción del Hospital del Bicentenario, así como también del potencial que reviste el lugar para explotarlo en el corto y mediano plazo.

En cuanto a la forma de adquirir un inmueble, todos los entrevistados coinciden en que depende de la situación del momento, aunque

la gran mayoría tiene intención de adquirir un departamento con la mayor financiación posible, a la vez que la adquisición de un departamento bajo la modalidad de compra al costo, manifiestan que es una buena opción.

## 4.4 Análisis FODA

El análisis FODA nos permite conocer un cuadro de situación actual de la empresa, donde obtendremos un diagnóstico preciso que nos posibilite tomar adecuadas decisiones en relación a los objetivos y políticas de la organización u empresa.

El término FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dentro de estas cuatro variables fortalezas y debilidades son internas a la organización por lo que posibilita una vez detectadas poder tomar acciones sobre ellas. En cambio las oportunidades y amenazas son externas y generalmente no está a nuestro alcance modificarlas.

### 4.4.1. Análisis de Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas externas entran en juego en vistas de que una buena estrategia necesariamente intenta aprovechar las oportunidades más atractivas para la compañía, así como defenderla de las amenazas externas a su bienestar. (Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J.: 2004.)

#### 4.4.1.1. Oportunidades

*“Las oportunidades de mercado más pertinentes para una compañía, son aquellas que ofrecen facilidades importantes para un crecimiento rentable, aquellas donde una empresa tiene el mayor potencial de adquirir una ventaja competitiva, y las que se ajustan bien a las capacidades de recursos financieros y organizacionales de la compañía.” (Thompson Ar, Strickland Jr. A. J.: 2004 p 127).*

En el presente estudio las oportunidades encontradas se describen a continuación:

- ▶ Crecimiento de la demanda para viviendas de edificación en torres por seguridad y costo.

- ▶ Alto interés como alternativa de inversión por parte de potenciales compradores en departamentos.
- ▶ Potenciales clientes con alto grado de cobrabilidad asegurada, clientes del segmento ABC1, C1 Y C2.
- ▶ Clientes que ven la inversión en ladrillos como fuente de resguardo de valor de su dinero.
- ▶ Buena localización del proyecto a futuro, dado por el crecimiento de la zona, por la cercanía al centro de la ciudad y por la construcción en las inmediaciones del Hospital del Bicentenario.
- ▶ No se encontraron otros proyectos que ofrezcan departamentos de buena calidad a buen precio.
- ▶ Valoración del atributo calidad por parte de posibles compradores.

#### 4.4.1.2. Amenazas

*“Una amenaza es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación o reduce la rentabilidad recursos esperados.”* (Santesmases M., Sanchez F. de Dusso, Kosiak G. de Gesualdo 2000, p792).

- ▶ Escasas líneas bancarias de créditos hipotecarios y altos requisitos para acceder al mismo.
- ▶ Incremento del costo del proyecto ante un contexto inflacionario alto.
- ▶ Posibilidad de cambio en la legislación actual, referida a habilitaciones municipales en relación a la construcción de torres para viviendas.
- ▶ Localización en el corto plazo no atractiva para invertir. Supeditado a la urbanización que se concrete de la zona.

#### 4.4.2. Análisis de Fortalezas y Debilidades

*“La evaluación de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como de sus oportunidades y amenazas externas, lo que suele conocerse como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o endeble”.* (Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J.: 2004, 119).

#### 4.4.2.1. Fortalezas

*“Una Fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada”.* (Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J.: 2004, 119)

- ▶ *Titularidad de terreno* sin explotar en una zona estratégica, que posee amplias posibilidades de expansión y crecimiento, a cinco cuadras de la plaza principal de la ciudad.
- ▶ *Reconocimiento de la Marca como Arenera*: En los orígenes de la constitución de la empresa, Antolín Fernández comenzó a extraer arena del río Paraná, por esa razón el público localista la reconoce cómo empresa arenera y logra instalarse su nombre en toda la región.
- ▶ *Ventajas de costos*: La organización cuenta con ventajas en sus costos fundamentalmente en materias primas que son comunes a toda las obras tales como: hormigón, arena, cemento y canto rodado. Ello sucede al operar estratégicamente con las otras empresas del mismo grupo, logrando una sinergia importante porque coloca a las mismas también como proveedoras de sus obras retroalimentándose en sus beneficios.
- ▶ *Excelente reputación entre sus clientes externos e internos*: La organización es conocida en el medio por su fuerte compromiso con sus proveedores, empleados, organismos bancarios y reparticiones públicas. La política de la empresa siempre ha mantenido la misma línea en términos de plazo de pago y cumplimientos fiscales.
- ▶ *Habilidades comprobadas para mejorar los procesos de producción*: La trayectoria de Antolín Fernández la coloca a la misma en una ventaja en relación a sus competidores nuevos y potenciales, debido a la experiencia en el rubro, que ha llevado a la realización de muchas y variadas obras de distinta envergadura, aplicándose en todo momento ingenierías nuevas, buscando la calidad en el producto final y la optimización en el empleo de los recursos, gracias a su vasta experiencia y a la calidad de su plantel técnico y directivo, manifestándose en menores costos por experiencia.
- ▶ *Control de gestión externo*: Periódicamente un estudio contable externo analiza los rendimientos que arroja cada obra en particular posibilitando la toma de decisiones pertinentes para corregir los desvíos, apoyándose en centros de costos por obras, que reciben toda la información que arroja un sistema integrado de gestión, nutrido por la labor tanto de la administración como del área técnica, lo que

### Cuadro Resumen FODA

Áreas de Análisis	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1) Recursos Físicos	* Terreno en Zona Estratégica a pocas cuadras del centro		* Buena Localización del proyecto	
2) Recursos Económicos y Financieros		* Falta de asistencia financiera en el mediano - largo plazo	* Preferencia de inversión en bienes inmuebles	* Falta de línea de créditos hipotecarias
3) Performance Comercial	* Excelente reputación entre clientes externos e internos	* Líneas de productos limitadas	* Potenciales clientes con alto grado de cobrabilidad	* Localización no atractiva para invertir
	* Reconocimiento de la marca		* Crecimiento de la demanda de viviendas en torres	
4) Rentabilidad	* Ventaja de costos en materia prima			* Contexto inflacionario alto
				* Proyectos de edificación de dptos a precios más bajos
5) Productividad	* Habilidades en mejoras de procesos de producción	* Incumplimientos contractuales en términos de entrega de obras		
	* Control de gestión interno			
6) Recursos Humanos		* Concentración de tareas en pocas personas		
7) Legales				* Posibilidad de cambios legislativos municipales para construcción en torres



posibilita la toma de decisiones en el corto plazo.

#### 4.4.2.2. Debilidades

*“Una debilidad es una carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras) o una condición que la coloca en desventaja”.* (Thompson A., Strickland Jr. A. J.: 2004, 121).

Dentro de las principales Debilidades encontradas y que podrían afectar directamente el desarrollo correcto de la estrategia a adoptar para este proyecto, podemos mencionar lo siguiente:

- ▶ *Incumplimiento contractual en términos de plazos de entrega al cliente:* Los plazos de contratos de obras dependen del tipo de obra de que se trate, la duración de la misma está establecida dentro de los pliegos de obras, pero su efectiva entrega (documentada a través de un acta de recepción definitiva), a veces es de un tiempo muy superior al establecido.
- ▶ *Concentración de muchas tareas de impacto crítico en pocas personas:* Antolín Fernández es una empresa pequeña que posee un plantel capacitado para hacer frente a múltiples funciones, el personal de mayor jerarquía frecuentemente, se ve envuelto en la toma de decisiones y ejecución de tareas múltiples que merman el tiempo que se requiere para la proyección y planeamiento de decisiones de largo plazo, así como también la concentración de responsabilidades y tareas en pocas personas, dificulta el control de gestión y da lugar a una gestión de recursos moderadamente optima.
- ▶ *Limitada asistencia financiera a mediano - largo plazo:* la empresa deberá procurar su financiamiento a mediano y largo plazo. En una etapa inicial deberá proveer todos los recursos financieros necesarios para el arranque de obra, hasta que se comiencen a generar los ingresos por ventas de las unidades.



Capítulo 5

# *Plan de Marketing*



## 5.1. Formulación de la Estrategia

Se propone implementar una estrategia de Diversificación Relacionada ya que se dirigirá a un nuevo mercado, consumo final, con un nuevo producto, edificios de viviendas residenciales. Se relacionará por los sistemas de producción, cadena de valor, proveedores, etc.

*“Con el fin de crear valor para los accionistas, una compañía que decide diversificarse debe incursionar en negocios que se desempeñen mejor bajo una gerencia común de lo que podrían hacerlo como empresas independientes”.* (Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J.: 2004, 296).

La empresa se encuentra en un óptimo momento para comenzar a incursionar en este proyecto ya que cuenta con recursos estratégicos para hacerlo, sus directivos tienen la intención y la convicción de llevar adelante el proyecto de construcción de torres para viviendas; sabiendo que su destino será la comercialización en un mercado distinto al que está habituado a operar, con todo el riesgo que ello implica.

Los riesgos de llevar adelante una estrategia de diversificación relacionada se pueden traducir en:

1. El tiempo y los costos asociados que le implicará a la dirección de la empresa lograr que los beneficios de la relación se materialicen, compartiéndose o transfiriéndose entre las unidades de negocios.
2. La dificultad de los gerentes de cada una unidad de negocios para compartir los recursos con otras unidades o para adaptarse a las nuevas políticas de la empresa, especialmente cuando los esquemas de retribución e incentivos y recompensas dependan fundamentalmente del rendimiento de su unidad.

En este sentido la alta dirección de la empresa deberá estar atenta a estos posibles inconvenientes creando los mecanismos adecuados para neutralizar estos riesgos.

## 5.2. Objetivos estratégicos del marketing

De acuerdo a la estrategia de diversificación relacionada, que se aplicará a través de la creación de una unidad de negocios nueva, destinada a operar en el mercado de obras privadas, habiendo identificado pre-

viamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para este nuevo proyecto, nos encontramos en condiciones de plantear los objetivos que se pretenden alcanzar, los mismos son:

1. Construir el edificio proyectado, en los tiempos previstos (24 meses) y colocar las unidades habitacionales en su totalidad, de manera coincidente con el tiempo de ejecución de la obra.
2. Posicionar a la empresa Antolín Fernández dentro del mercado de la construcción de torres para viviendas
3. Alcanzar objetivos de rentabilidad anual promedio del 7.5%
4. Liderar el mercado en la construcción y comercialización de edificios en torres, en el plazo de cinco años.

Para la consecución de estos objetivos Antolín Fernández deberá ofrecer un valor superior o diferente al de la competencia, que satisfaga mejor a igual costo que sus competidores directos, las necesidades de los potenciales clientes.

Para ello deberá dirigir todas las acciones necesarias para que los interesados en la adquisición de departamentos, perciban en las unidades ofrecidas por la empresa un valor superior, a través del cual el comprador obtendría una mayor utilidad y satisfacción en vez de la que le pueda ofrecer la competencia.

## 5.3. Mercado Objetivo

*“La segmentación es de gran utilidad para desarrollar el plan de marketing. Permitirá diseñar una estrategia para visualizar aquellos clientes potenciales, que identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, la organización puede satisfacer rentablemente.” (Alonso, Jorge A. 2007, p 122).*

El grupo objetivo de Antolín Fernández SA está formado por hombres y mujeres que residen en la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos, cuyas edades están comprendidas desde los 21 a 65 años y nivel socioeconómico medio alto y medio (ABC1, C2 Y C3).

### 5.3.1. Análisis de la Demanda

En este proyecto se debe analizar la demanda a la cual se enfrentará la empresa, es decir aquellos inversores que compran una rentabilidad

futura y pretenden resguardarse en activos inmuebles.

#### 5.3.1.1. Perfil del inversor

Hay inversores que buscan obtener rentabilidad por la diferencia entre el costo y el precio de venta del emprendimiento mientras que otros buscan emprendimientos con capacidad de generar una renta a la vez de aumentar su patrimonio. Otros apuntan a las llamadas inversiones de revalorización o especulativas en las que se genera valor mediante la venta de inmuebles del mercado.

A los potenciales inversores les interesa conocer la capacidad de emprendimientos para generar los ingresos supuestos, la razonabilidad de los costos proyectados y del precio de venta asumido, el respaldo del negocio para absorber imprevistos, el nivel de riesgo dado por el comportamiento del flujo de fondos ante cambios en las principales variables, consistencia del estudio de factibilidad y la razonabilidad del diseño físico y ubicación del emprendimiento para el segmento seleccionado.

El bien inmobiliario tiene la capacidad de generar renta, la cual en muchos casos se obtiene con un simple y mínimo esfuerzo de alquiler. En este sentido del trabajo de campo realizado surge que la mayoría de las personas encuestadas y entrevistadas sostiene que la inversión en departamentos es una muy buena opción en los tiempos de hoy por su capacidad de generación de renta y su rápida adecuación de los valores de mercado. De las entrevistas realizadas se desprende que la opción para adquirir un departamento en la zona en la cual se emplaza nuestro proyecto, ofrecería una muy buena elección debido a su ubicación, potencial de desarrollo de la zona y cercanía al centro de la ciudad, entre otros.

## 5.4. Posicionamiento

*“Los autores Al Ries y Jack Trout califican al posicionamiento como el lugar o imagen que ocupa una marca, una empresa, un país, una persona, un objeto, o cualquier otro producto en la mente de los consumidores o usuarios. El término posicionamiento se vincula con la idea de “poner en un lugar”. Para los mencionados autores, ese lugar es la cabeza de los clientes” (Alonso, Jorge A. 2007,p 123).*

La organización pretende posicionarse como la mejor opción para personas de clase media y media alta que deseen adquirir una unidad residencial con destino a inversión ofreciendo una inigualable relación entre calidad superior y precios acordes a los de la competencia, destacándose como empresa constructora de edificios residenciales dirigida a un público inversor que desee optimizar sus beneficios en bienes raíces.

El posicionamiento deseado encuentra su origen en la fuerte imagen de marca que posee Antolín Fernández SA a través de la experiencia y personal idóneo para llevar adelante un proyecto de tal envergadura, dedicado durante 35 años a la construcción ofreciendo al mercado una marca que es garantía en el “saber hacer de obras.”

## 5.5. Plan de Acción: Mix de Marketing

Para minimizar los riesgos comerciales que atentan contra la rentabilidad de un proyecto, es necesario que la empresa que llevará adelante el emprendimiento conozca de antemano los ciclos inmobiliarios. En función de ello se deberán analizar muy bien las características del producto inmobiliario para que satisfaga las necesidades del segmento al cual se apunta.

Los elementos que conforman este plan, incluyen una oferta de departamentos a estrenar, definidas previamente en función del mercado en el cual se pretende incursionar.

De acuerdo a la clasificación propuesta por Porter se llevará adelante una estrategia de diversificación de acuerdo a la ventaja competitiva con la que cuenta este proyecto, plasmada en la vasta experiencia que posee la empresa en obras de envergadura y el amplio conocimiento en el ámbito de la construcción. Se ofrecerá calidad, tecnología para acelerar los procesos constructivos y mejores servicios de los que ofrece la competencia, entre otros.

La incursión de la empresa en este nuevo emprendimiento obliga a la misma a plantear una estrategia “retadora” que intentará incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas en relación a los actuales competidores, observando que hasta el momento no se visualiza ningún competidor líder en el rubro.

En función de la estrategia adoptada se debe definir la mezcla comercial más apropiada para este nuevo emprendimiento empresarial.



- ▶ *Producto*: calidad, diseño, tamaño, tipología, nivel de servicios (amenities), características constructivas, tecnología constructiva, ubicación, etc.
- ▶ *Precio*: Se fijarán precios adecuados estratégicamente para vender más rápido, ofreciendo un plus para diferenciarse respecto de la competencia. En todo el proceso se tendrá en cuenta los precios de la competencia y las posibilidades de demanda, como factor de equilibrio esencial al momento de fijación de precios.
- ▶ *Venta*: propia, inmobiliarias reconocidas, financiación al comprador, Fideicomiso al costo, etc.
- ▶ *Promoción*: Publicidad, folletos, cartel de obra, unidad modelo, maquetas, imágenes 3D, etc.

#### 5.5.1. Estrategia de Producto

El producto responderá a una muy buena calidad y servicio, como estrategia diferenciadora en relación a la competencia.

La construcción de la Torre, se realizará en función de las preferencias manifestadas por los encuestados y personas entrevistadas, destacándose en el trabajo de campo la seguridad, confort, ambientes amplios, ascensores, diseño innovador, cocheras cubiertas, complementos, cercanía a los centros comerciales, fácil accesibilidad desde cualquier punto de la ciudad, entre otros.

La conformación arquitectónica de este edificio nace de responder las premisas planteadas en el proyecto inicial y la búsqueda de racionalidad en las formas, en función y en los materiales a utilizar, para que las mismas se manifiesten morfológicamente y nos den una respuesta que identifique al edificio.

El bloque edilicio se desarrolla en planta baja con un subsuelo y ocho pisos superiores, en una superficie total de 2.652,95 m<sup>2</sup>.

Las unidades disponen de una mayor superficie propia en relación al mercado inmobiliario, privilegiando las vistas a los distintos puntos de la ciudad a través de su amplia terraza y balcones.

El subsuelo se diseña a partir de un desnivel de la vereda en Av Ejército, posibilitando el ingreso a las cocheras (total 8, una para dos autos) con servicio de ascensor y escalera.

En planta baja por la ochava, tenemos el ingreso principal que desemboca en un hall de generosas dimensiones que nos conduce a la zona de servicios verticales y que a la vez nos brinda un espacio de estar, si

es que tenemos que esperar o atender algún visitante sin la necesidad de que el mismo ingrese o deba subir a los departamentos.

También en este nivel se desarrollan cocheras (total cinco) con el ingreso por calle Ituzaingó.

En el primer piso y los seis superiores, se desarrollarán un monoambiente y cuatro departamentos por piso, dos de un dormitorio y dos de dos dormitorios, en el séptimo y octavo solamente tres departamentos por piso, uno de un dormitorio y dos de dos dormitorios.

Formalmente se busca consolidar la línea municipal, en toda su altura, en concordancia con los edificios existentes en el sector que no poseen basamento, logrando se pueda percibir y contemplar la totalidad del edificio desde varios puntos de su alrededor.

La imagen general del edificio surge de plasmar su destino y que el mismo se vea reflejado en una resultante de volúmenes verticales, contrarrestados con cintas horizontales generadas por balcones lo que produce la armonía y el equilibrio en sí mismo y con el entorno.

El objetivo que se busca es el de proponer alternativas para brindar un estilo de vivir en departamentos con espacios abiertos propios, donde se sintetice la vida del barrio con la cercanía de los centros comerciales, educacionales, deportivos, culturales y de salud: creando un entorno cálido y seguro de sus habitantes, potenciado por los beneficios de una construcción moderna.

*“La oferta del producto en marketing industrial pone un mayor énfasis en los servicios complementarios, tanto antes como después de la venta. Estos servicios se refieren a las especificaciones del producto, instalación, aplicaciones, control de calidad, diseño a medida, entrega, financiación y servicio técnico.”*  
(Santesmases M., Sánchez F. de Dusso, Kosiak G. de Gesualdo 2000, p851)

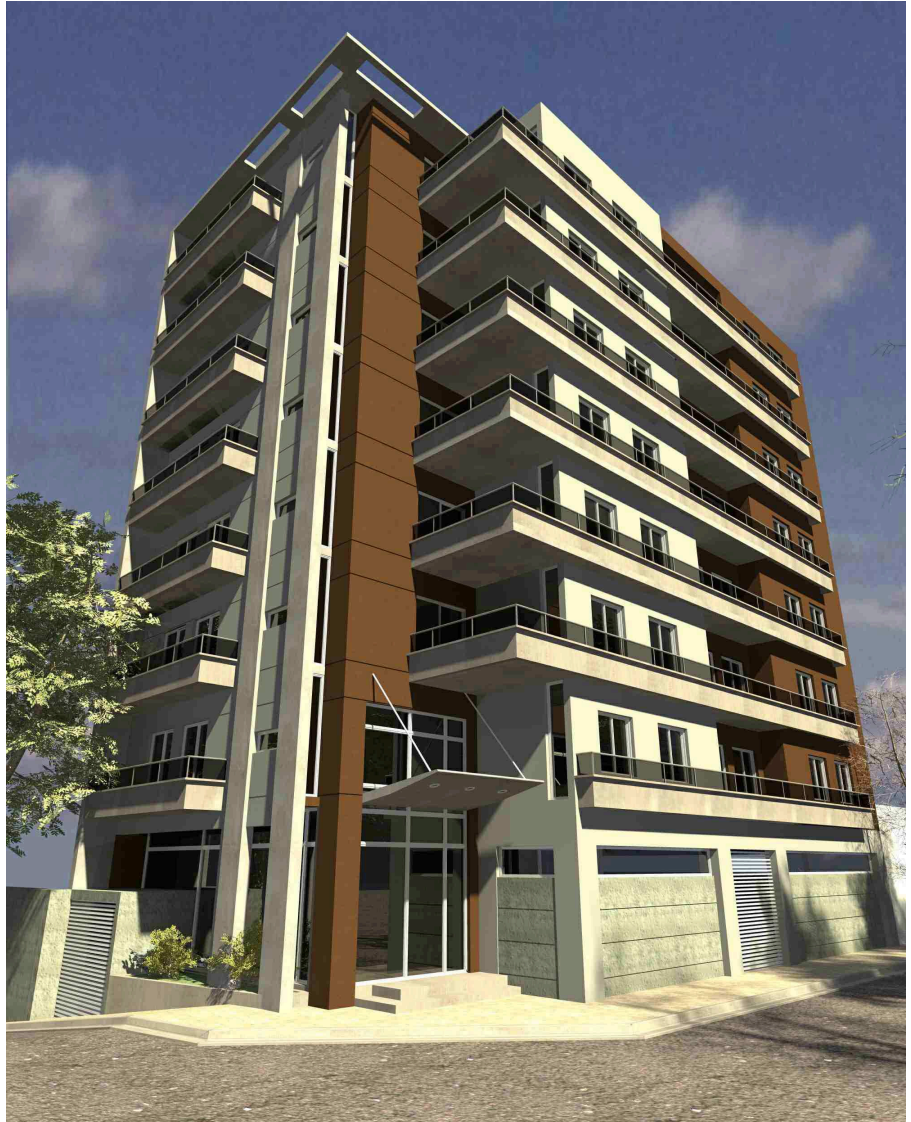
Se ha establecido el siguiente diseño del producto a los efectos de diferenciarnos de la competencia:

*Excelente diseño*

- ▶ Fachada con predominio de piedra, revoque exterior color
- ▶ Carpintería exterior de amplios ventanales de aluminio
- ▶ Ambientes amplios y luminosos
- ▶ Ascensores de última generación.

*Terminaciones de muy buena calidad*

- ▶ Pisos de porcellanatos



- ▶ Paredes interiores de ladrillo hueco 8:18:33.
- ▶ Interiores de Placard
- ▶ Griferías, accesorios de baño y herrajes de alta calidad.

#### *Servicios*

- ▶ Lavadero en terraza y tendederos
- ▶ Cocheras en subsuelo con ascensor y escalera interna
- ▶ Conexión para instalación de aire acondicionado

### 5.5.1.1. Identificación del Producto

La identificación del producto es una diferenciación formal, la marca es el modo principal de identificar un producto y diferenciarlo.

Conjuntamente con la re-adequación de la estructura organizativa de Antolín Fernández SA, se propone el cambio de imagen de marca de la empresa.

Diseñar la nueva imagen Institucional, acorde al perfil tanto de la Empresa como de sus directivos (austera, sólida, actual y con el valor de su propia historia) y aplicarla luego en los elementos de uso de mayor interacción con las personas (vehículos, carteles de obra, identificación en la empresa, otros) significará para nuestro mercado una novedad y la novedad siempre se destaca, pero si está estratégicamente aplicada, y fundada en virtudes reales, no solo se destaca, sino que se instala potente y permanentemente en el conocimiento de la gente.

A tales efectos se procederá a la aplicación de un Isologotipo o Marca de Empresa, en todas sus alternativas, de forma tal que se procure una imagen homogénea, que tenga como objetivo una excelente visual, al tiempo que resulte sólida y efectiva en todas sus expresiones, sin importar el medio sobre el cual se exponga.

### 5.5.1.2. Implementación de la Imagen de Marca

La propuesta de diseño para el desarrollo de un nuevo Isologotipo que identifique a Antolín Fernández se organizará en tres módulos de desarrollo:

► **Módulo I: Diseño de Isologotipo y Normativa de Aplicación**

Esta etapa se centra en generar un elemento que identifique a la Empresa pero que también permita la integración de todos los elementos, equipos, vehículos y estructuras que pertenezcan a la misma.

► **Módulo II: Aplicación en elementos de uso**

Desarrollo de elementos de uso frecuente:

- *Papelería Institucional*: Hojas, sobres, tarjetas, carpeta de presupuestos y otros.
- *Papelería Comercial*: Factura, recibo, remito, presupuesto, otros sugeridos por el cliente. Banners (membretes) y firmas digitales para correo electrónico.

**Logotipo Actual****Opciones de nuevos Logotipos a implementar**

► **Módulo III: Aplicación en equipamiento**

- *Vehículos de la Empresa* (Unidades de traslado y de gran porte).
- *Cartelería de Obra* (de ejecución de obra y señalización de prevención y seguridad de obra). Identificación externa y señalización primaria interna de Sede Central en la ciudad de Paraná.

**5.5.1.3. Definición del Logotipo**

Es la representación visual de la empresa, que une la acción del nombre, su forma visual y su normativa de aplicación lo cual, sumado a la paleta de colores y los tipos tipográficos que se seleccionen como propios, construirán la nueva imagen corporativa de la misma. Para su representación se trabajará sobre una figura geométrica en perspectiva (construcción), con líneas verticales en su cara izquierda (letra A) y líneas horizontales en su cara derecha (letra F). La tipología de catálogo se basará en simplificar la lectura ante un rótulo de empresa de gran longitud como el que nos ocupa.

Las líneas de horizonte fijan la figura del Isotipo en un piso visual y la relacionan al logotipo, alcanzando la longitud del mismo.



a) Rótulo (calcomanía) identificador de unidades  
(vehículos, herramientas pesadas, mezcladoras, etc)

*Opciones de nuevos  
Logotipos a imple-  
mentar*

### 5.5.2. Estrategia de Precio

El precio será fijado en función del mercado, del estudio del contexto y de los precios fijados por la competencia sin descuidar los costos que arroje el proyecto.

La calidad del producto y el servicio ofrecido son determinantes del precio. El sistema de precios será el de precio “administrado” en función del cual la empresa fijará el precio para su producto o una serie de precios y el cliente pagará el precio especificado, con o sin descuentos de acuerdo a lo convenido.

El precio se calcula en función de la etapa del ciclo de vida del emprendimiento. Existen cuatro etapas bien diferenciadas:

- ▶ Lanzamiento
- ▶ Preventa al pozo
- ▶ Construcción
- ▶ Entrega y posesión

El precio crece de una etapa a otra porque van disminuyendo los riesgos.

Otros factores intrínsecos del edificio que influyen sobre el precio



son la altura, las vistas y la ubicación en el frente o el contrafrente.

Por las condiciones de mercado las alternativas ofrecidas serán pago al contado y financiamiento hasta en 24 cuotas con entrega pautada. Si la compra se realiza durante la preventa, el comprador deberá abonar el 20 % al boleto, y el saldo en la cantidad de cuotas que desee teniendo como máximo 23 meses para su total cancelación y posterior escrituración de las unidades funcionales.

Definido el segmento target y el producto más adecuado para satisfacer sus necesidades, el departamento comercial debe definir el precio de venta.

Se deberá tener en cuenta que si el precio de venta fijado es menor que el que está dispuesto a pagar el mercado, es probable que se vendan todas las unidades antes de finalizar el emprendimiento pero sin maximizar la rentabilidad. Para evitar esto, una alternativa podría ser comparar nuestro precio con el precio promedio de la zona y con el del mejor emprendimiento alternativo al nuestro o de productos sustitutos (por ejemplo, el producto sustituto de una casa en el mismo barrio o un dúplex).

### **5.5.3. Modalidad de Venta**

Para este nuevo proyecto la empresa deberá considerar una estrategia de ventas que incluya la formulación y ejecución de un conjunto de decisiones básicas referidas a configurar y poner en práctica el funcionamiento de un sistema de venta adecuado al producto que se desea comercializar.

Dentro de la estrategia de ventas es importante planificar qué unidades salen a la venta en cada etapa del ciclo del emprendimiento. Como dijimos precedentemente los precios se van incrementando a medida que se superan etapas riesgosas. Lo importante es no dejar para el final las unidades más difíciles de vender y encima a precios elevados.

La venta inmobiliaria es una de las gestiones más complejas para quien se desempeña en el campo de la comercialización de bienes durables. Concurren en ella y en forma simultánea dos factores: el tangible por ser el inmueble un producto o material visible y palpable y el intangible por integrar el imaginario y la expectativa tanto del comprador (en este caso el inversor) como el que se propone vender (en este caso la empresa).

Una alternativa común en el sector de este tipo de emprendimientos es a través de inmobiliarias, en un principio con acuerdo de exclusi-

vidad de venta para una sola de ellas.

Su elección sería estratégica porque el proyecto requiere que se comercialice a través de una empresa seria, sólida y que brinde al potencial comprador una imagen de responsabilidad y garantía legal al momento de cerrar la operación de compra.

La dirección de la empresa considera que la comercialización de las unidades a través de la inmobiliaria es la mejor opción de arranque para este proyecto, de acuerdo a lo conversado en las entrevistas realizadas, los directivos expresaron que las mismas cuentan con toda la información necesaria debido a su experiencia en el medio para efectivizar la venta de las unidades ofrecidas.

La inmobiliaria que tendrá a cargo la venta de los departamentos deberá conocer el lenguaje adecuado para comunicarse con los potenciales inversores, resultando fundamental para ello conocer los motivos que los llevan a invertir en ladrillos y los principales indicadores en que se basan para tomar la decisión de inversión.

La venta de las unidades residenciales para inversión, tendrá que requerir del esfuerzo de vendedores especializados en el rubro, debido a que es una de las gestiones más complejas para quién debe desempeñarse en el campo de la comercialización de bienes durables.

#### **5.5.4. Estrategia de Comunicación**

El mensaje comunicacional que se pretenda emplear deberá resaltar las bondades y beneficios actuales y futuros de invertir en departamentos de “Torre de Ituzaingó” enfatizando no sólo en las características propias del edificio si no también en el dinamismo y crecimiento imperante de la zona.

El empleo de las herramientas de comunicación (ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas) deberá posibilitar el logro del objetivo máximo que se pretende alcanzar: la opción por nuestro producto al momento de la decisión de compra.

La necesidad de adecuarse a la complejidad del mercado y procurar que el mensaje llegue con la mayor eficacia posible implicará la aplicación de una correcta combinación de las herramientas comunicacionales en cuestión.

El emprendimiento plantea realizar la venta a través de una inmobiliaria en exclusividad, a la cual se le suministrará todo el soporte gráfico y comunicacional que Antolín Fernández SA desee transmitir a sus potenciales inversores, tales como banners, folletería, logotipo de



marca, maqueta de diseño a escala, imágenes en 3D, etc.

La campaña publicitaria requerirá la publicación en medios gráficos mediante notas en los suplementos inmobiliarios de los diarios “El Diario” de Paraná y “Diario Uno”, avisos de diferentes tamaños según la semana (sábados y domingos) y folletos. Para promocionar el emprendimiento se instalarán también carteles en vía pública.

Los medios habituales más utilizados para este tipo de emprendimiento serán:

- ▶ *Avisos en los diarios*: es el más tradicional de los medios, utilizados por la gran mayoría de las inmobiliarias y el más requerido por quienes acuden a la inmobiliaria para ofrecer los inmuebles en venta, por lo tanto es una inversión casi obligatoria y de alto costo. Será muy importante el tamaño del aviso y la redacción de su texto.
- ▶ *Importante cartel de obra*: en donde se visualizan las principales características del proyecto y un plano de la unidad funcional. El cartel es un vendedor silencioso que al mismo tiempo que anuncia el inmueble que ofrece, es un forjador de la imagen institucional. Se deberá tener especial cuidado en su diagramación, los colores que se utilizarán, la reproducción del iso-logotipo de la empresa, su formato, tamaño y fundamentalmente el mensaje que se quiera comunicar y la tipografía a utilizar.
- ▶ *Anuncios en la página Web*: posibilita una manera distinta de hacer publicidad, manteniendo las características de un medio audiovisual que incluye imagen, sonido y efectos visuales, además del mensaje textual y la posibilidad de que el usuario interactúe convenientemente. La herramienta más joven junto a los renders es Internet y dentro de éste los websites.

El marketing inmobiliario se convirtió en un elemento básico para la comunicación de los nuevos proyectos del negocio de bienes raíces, donde nombre, logo y puesta en escena son elementos fundamentales para diferenciarse y ganar clientes en cada proyecto. La inversión de dinero en técnicas de marketing deberá asegurar el éxito representado en un retorno del dinero por las ventas realizadas de los departamentos ofrecidos.

El emprendimiento Torre de Ituzaingó se enmarcará dentro de estrategias comunicacionales desarrolladas paso a paso. A continuación se mencionan alguna de ellas:

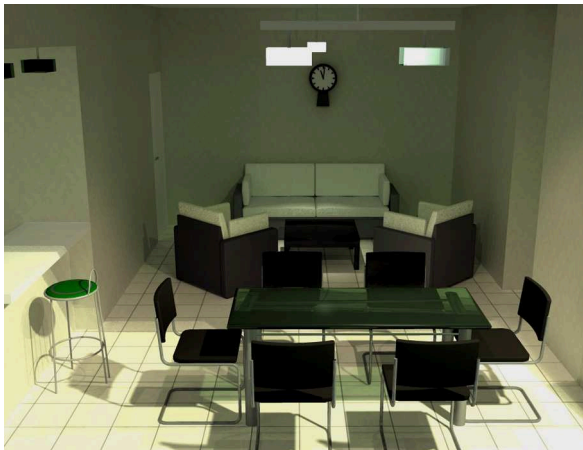


*Detalle interiores terminados diseñados para folletos y avisos publicitarios en páginas de internet.*

- ▶ Creación de nombre y logo
- ▶ Diseño de folletería
- ▶ Desarrollo de renders
- ▶ Presencia en medios de comunicación

El proyecto comenzará con la instalación de la marca como “ANTOLIN FERNÁNDEZ SA” y el logo propuesto al diseñar el producto teniendo como objetivo la necesidad de diferenciarse del resto de los emprendimientos existentes en el mercado.

El nombre de un proyecto es de gran importancia para su marketing. Busca diferenciar un producto de otro y actualmente con la cantidad de proyectos que hay en la ciudad de Paraná, es necesario tener uno que se diferencie del resto.



Deberá impactar fuertemente en quien lo lee, debe ser de fácil recordación y pronunciación y si es posible tener alguna relación con el proyecto o su ubicación. El emprendimiento llevará el nombre de “Torre de Itzaingó” porque se encuentra ubicado sobre la calle del mismo nombre.

El mensaje que se pretende brindar es ofrecer departamentos de calidad, confortantes, amplios, luminosos y modernos, situados a pocas cuadras del centro, de fácil acceso con espacios verdes de recreación y cocheras cubiertas. Todo ello con la garantía de una empresa constructora que avala años de trayectoria en el rubro de construcción, con una fuerte presencia a nivel local y amplio dominio en el rubro.

El segundo paso será la confección de un folleto impactante e informativo que contenga datos del proyecto. Este no deberá sobre-informar,

si no incorporar lo más relevante para que capte la atención del interesado y genere un acercamiento en busca de más información. Si toda la información es presentada en el folleto el interesado no tendrá la necesidad de ir a la inmobiliaria y se perderá un contacto entre el vendedor y el futuro cliente.

El tercer paso será el diseño de renders, que es una representación gráfica del proyecto una vez concluido, basándose en interpretaciones de planos arquitectónicos. Es una nueva herramienta que captó a todos los mercados del mundo y es muy utilizada en el marketing inmobiliario. Los renders son ubicados en los folletos, websites y vallados de las obras en otros.

Los procesos de venta de las obras también cambiaron y ya no se vende únicamente con un cartel. Desde el primer día se debe realizar un vallado en la obra que será aprovechado para comunicar al público lo que está pasando detrás de esa pared.

Normalmente se realiza una comunicación en la valla en la que aparecen uno o mas renders, la marca, el logo del proyecto, el nombre de la empresa constructora, de los arquitectos y comercializadores, entre otros. Es un trabajo que requiere del conocimiento de diseñadores para que el vallado luzca armonioso, impactante y capte la atención del público que pasa por delante.

La idea es sumar imagen + empresa donde se diferenciará:

- ▶ El planeamiento
- ▶ El proyecto
- ▶ El proyecto de imagen

En los proyectos de imagen se trabaja en equipo con los diseñadores de las marcas. Se usan muchas gráficas y gigantografías para que en el punto de venta que será en un principio la inmobiliaria escogida, se pueda reconocer el proyecto de manera inmediata.

El proyecto debe tener la impronta de la marca. Lo importante es que a través del marketing se venda y se comunique, y lo mismo se logre a través del punto de venta.

Cada proyecto nuevo, casi sin margen de error, presenta un website en el cual acerca la información a todo aquel que pueda estar interesado en la propiedad. Suelen contener renders, vistas, planos, información sobre la estructura y los involucrados en el proyecto entre otras cosas.

Internet facilitó el trabajo de las inmobiliarias, porque pueden publicar sus propiedades, así como el de los potenciales clientes que

desde sus hogares pueden encontrar lo que buscan.

El marketing directo, por su parte, es una herramienta útil siempre que las inmobiliarias hayan creado a lo largo del tiempo una base de datos muy amplia. Esta base se conforma de los clientes habituales y de aquellas personas que se comunicaron en diferentes oportunidades vía telefónica, mail o a través del website en busca de propiedades.



Capítulo 6

# *Operaciones*





Una buena planeación del proyecto determinará qué se debe hacer, cómo se hará, con qué recursos, en qué tiempo y cuánto costará. Tomarse el tiempo para realizar una adecuada planeación inicial, que muestre las tareas y cómo se llevarán a cabo para cumplir con el plazo y el presupuesto, es vital para el éxito de un proyecto. Una vez que se ha establecido un plan se tiene que implementar y controlar.

La falta de adecuados niveles de programación y control lleva a grandes improvisaciones en la etapa de obra, desequilibrada asignación de recursos, mano de obra ociosa, falta de coordinación entre los distintos actores y errática toma de decisiones sobre la marcha con un alto grado de improvisación.

La empresa es quien construirá el proyecto y lo venderá, por lo que además de ver aspectos constructivos, deberá contar con un servicio de promoción y ventas de los departamentos ofertados y un encuadre jurídico adecuado

Las unidades se comenzarán a ofertar a partir de que se forma y firma ante escribano público el contrato que operará bajo la forma jurídica adoptada. Antolín Fernández SA tiene una ventaja inicial al ser dueño e inversor en la misma persona jurídica, sólo resta tener el proyecto diseñado completamente por un arquitecto y aprobado o visado por el área de catastro de la provincia. Una vez cumplimentado lo reglamentario (proyecto, mensura y escritura del terreno, etc.) se formalizará y se dará comienzo a la preventa. No siendo necesario que comience la construcción para poder comenzar el proceso de la venta.

Cuando se empieza a comercializar, el precio de los departamentos será muy cercano a su costo. A medida que se van concluyendo las diferentes etapas del proyecto, el valor del mismo irá en aumento. Las etapas varían según el proyecto, pero más o menos son 6 como mínimo (lanzamiento del fideicomiso u otra forma jurídica a adoptar, estructura, cerramientos, instalaciones, techado, acabados interiores y exteriores)

En términos constructivos se subcontratará el montaje eléctrico y el de red cloacal. También carpintería y estructuras metálicas de aberturas y techos, prestaciones que habitualmente terceriza a través de subcontratos cuando realiza las distintas obras civiles.

Antolín Fernández a través de su área técnica dispondrá la calidad de los materiales, conocedora de la operatoria de sus proveedores más habituales, generalmente la elección de los mismos no requiere demasiados análisis; ofreciendo éstos los materiales más confiables a los precios más accesibles de mercado. Habitualmente los pedidos de materiales se realizan con 15 días de anticipación y son las mismas

empresas las encargadas de llevar los insumos hasta el proyecto mismo.

Para llevar adelante la construcción de este edificio será necesario desarrollar una serie de pasos y cumplir con ciertos requisitos. Se mencionan a continuación los más destacados:

- ▶ En el terreno elegido se tiene en cuenta la ubicación (desde el punto de vista del ejido municipal), las vías de acceso, topografía, suelo, condiciones generales para el proyecto, resistencias y fallas geológicas, clima, temperaturas, humedad y vientos, zonificación la cual define espacialmente los distintos usos del suelo y accesibilidad de transporte.
- ▶ Se deberá establecer de qué manera se obtendrán los recursos económicos necesarios para desarrollar el proyecto. Esto puede ser con financiamiento propio, bancario o de terceros, en las diferentes etapas del proyecto.
- ▶ Se deben definir las metas del proyecto, las cuales se refieren a la finalidad que el cliente desea para el proyecto. Dichas metas pueden ser para su venta, para renta o para uso propio.
- ▶ Después de contar con los elementos descriptos anteriormente, es posible desarrollar un programa de diseño que brinde soluciones más favorables al cliente. Dicho programa deberá considerar las siguientes características: espacio requerido, circulaciones y ambientaciones.
- ▶ Se solicita a la municipalidad la aprobación de los planos, presentando la documental necesaria de acuerdo a lo establecido por la Ordenanza Municipal Nro 4948 del Reglamento de Edificación de la ciudad de Paraná.
- ▶ Conjuntamente se realizarán todas las gestiones para inscripciones, fiscalizaciones y habilitaciones en las oficina de catastro de la provincia.

Las gestiones que se realizarán en este proyecto tendrán los siguientes alcances:

- ▶ *Gestión Administrativa*
  - Definir perfil de competencia de recursos humanos
  - Seleccionar equipos de trabajos
  - Asignar roles y responsabilidades
  - Seleccionar proveedores y subcontratistas
  - Definir modalidades de contratación

- Contratar seguros
- Elaborar informes de gestión
- Establecer plan de comunicaciones
- Medir y aprobar certificados
- Gestionar relaciones y resolver conflictos
- ▶ *Gestión Legal*
  - Tramitar permisos, aprobaciones y habilitaciones
  - Elaboración de documentos legales
  - Elaboración de pliegos de condiciones para cada subcontrato
  - Tramitar servicios, derechos de conexión
  - Tramitar aprobación y recepción de los servicios
  - Definir estructuración legal del emprendimiento
- ▶ *Gestión Técnica*
  - Interpretar y consensuar alcance con el cliente
  - Definir alcance del proyecto
  - Definir objetivos y metas del proyecto
  - Definir especificaciones técnicas para cada subcontrato
  - Establecer plazos de ejecución
  - Establecer el presupuesto
  - Controlar desvíos de tiempo y costos
  - Tomar decisiones preventivas y correctivas
  - Diseñar plan de calidad
  - Identificar riesgos potenciales
  - Elaborar plan de contingencias
  - Elaborar plan de Higiene y Seguridad
- ▶ *Gestión Comercial*
  - Contratar estudio de mercado, si fuese necesario
  - Definir plan de ventas
  - Definir acciones de marketing
  - Lograr que el producto sea acorde a las necesidades del segmento target
  - Establecer precio de venta y condiciones de pago
  - Seguir la comercialización que efectúa la inmobiliaria
  - Monitorear la evolución de ventas
  - Gestionar créditos
  - Gestión de cobranzas
  - Gestión financiación de compras con proveedores
- ▶ *Gestión Económica y Financiera*
  - Realizar estudios de factibilidad
  - Dimensionamiento financiero que maximice apalancamiento

- Monitorear el flujo de caja del proyecto
- ▶ *Gestión Social*
  - Elaborar plan de gestión ambiental
  - Gestionar relaciones con la comunidad afectada

La satisfacción del cliente debe ser una prioridad en el proyecto encausado, aún a costa de tener que sacrificar rentabilidad propia.

Esto es fundamental para la construcción de una adecuada imagen de marca en el mercado, ya que la misma en los negocios de este rubro es considerada como un certificado de solvencia, garantía y calidad.

Capítulo 7

# *Nueva Organización*



Llevar adelante este nuevo emprendimiento implicará reorganizar eficientemente la estructura y funcionamiento interno de la empresa. Esto es necesario porque constituye un punto débil en la conformación interna de la empresa el cual fue destacado en la etapa del diagnóstico.

Para saber aprovechar las oportunidades hay que ser capaces de leer y decodificar las señales que brinda el mercado. Para ello se necesitan recursos humanos debidamente motivados y altamente capacitados.

La profesionalización del equipo, la innovación en tecnología y el acceso al financiamiento son inductores de la actuación rentable en el futuro. Cuanto más rentable sea una empresa, mayores posibilidades de acceso al financiamiento tendrá.

Cobra cada vez mayor importancia el hecho de contar con un equipo multidisciplinario adecuadamente capacitado y motivado. Los recursos humanos altamente profesionalizados y alineados con los objetivos de la empresa son parte importante del patrimonio de la misma ya que son los actores clave a la hora de lograr proyectos exitosos.

Estratégicamente y en concordancia con los objetivos planteados, se establecerá un área nueva compuesta por ingenieros y arquitectos que llevarán adelante la construcción de este edificio y futuras obras privadas. Este reordenamiento se verá plasmado en el nuevo organigrama, describiéndose a continuación cada puesto de trabajo.

## 7.1. Descripción de puestos

**Directorio:** Tiene a su cargo la toma de decisiones más importante de la empresa, tales como los objetivos que se pretenden alcanzar. Mensualmente se plantean y debaten los principales problemas que pueden estar afectando a la empresa.

**Gerente General:** Es el encargado de coordinar y llevar adelante las decisiones tomadas por el directorio. Decide y atiende las necesidades de cada una de las empresas del grupo, supervisando el cumplimiento de los objetivos delineados para cada empresa, elevando al directorio las cuestiones a resolver planteadas por cada gerente en términos estratégicos.

**Gerente de Antolín Fernández:** Encargado de supervisar y dirigir el cumplimiento de todas las decisiones tomadas por la Gerencia General. Es quién tiene las funciones administrativas de planeación, organiza-

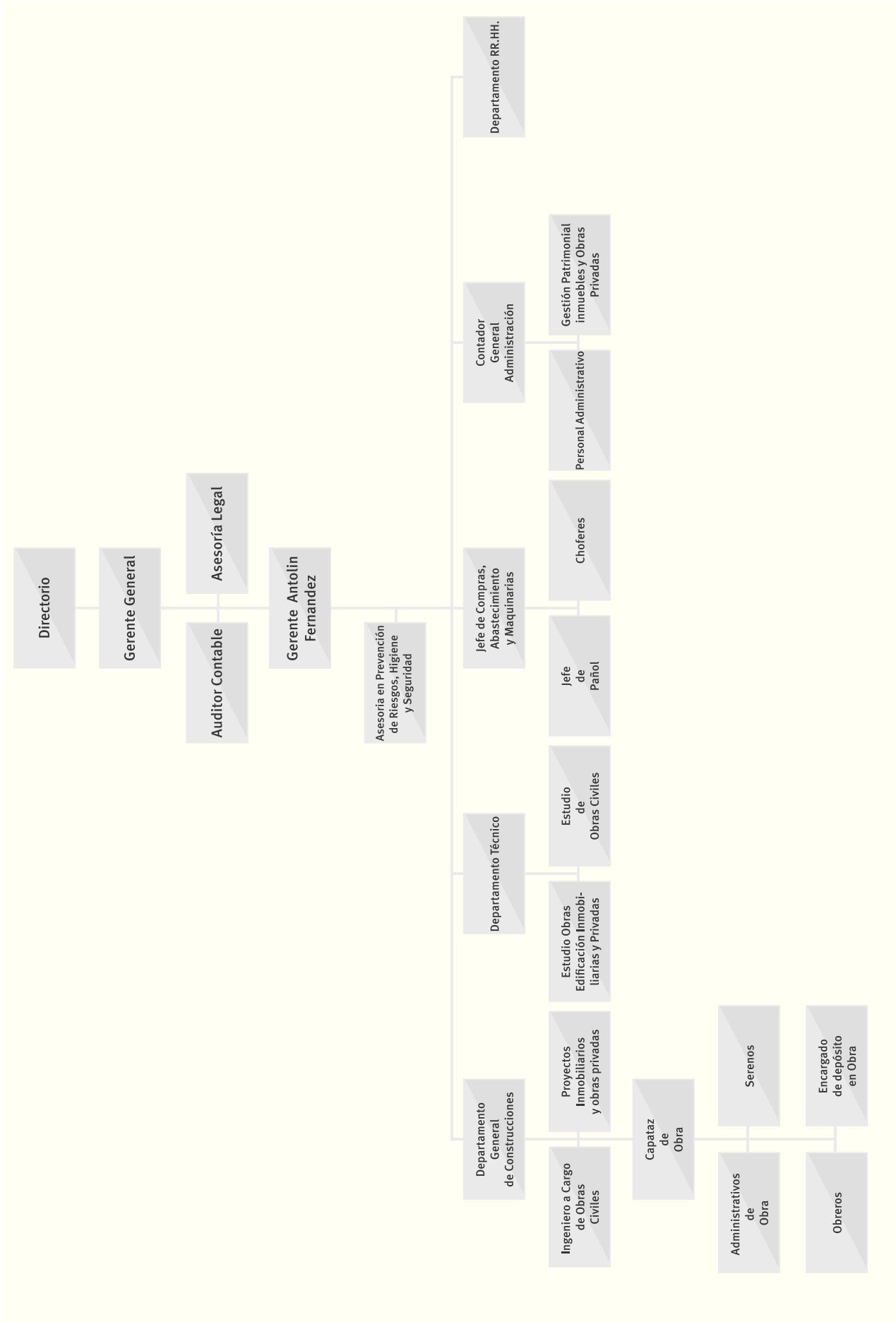
ción, dirección y control, quién toma las decisiones diarias y el que debe asegurar la maximización de las utilidades de la empresa. Por ser una empresa pequeña supervisa cada cierto tiempo los proyectos de construcción, con ayuda de los ingenieros y profesionales de cada obra en marcha, elaborando la planeación y el control del avance de obra. Es el encargado de elaborar los presupuestos y programas, contratar personal competente, elaborar la programación de los tiempos de construcción, realizar las juntas de revisión, contratar asesores específicos de los proyectos en marcha y quién interactúa con los diversos comitentes. El gerente a cargo de la empresa unifica los proyectos de cada comitente y los ingenieros a cargo, es quién lleva el control financiero y de calidad, quién fija objetivos y los evalúa en base a resultados, debe definir las políticas a seguir para la optimización de los recursos y del personal de la empresa.

**Departamento General de Construcciones:** para este nueva unidad de negocios que comenzará a funcionar a partir de este nuevo proyecto, se requiere reestructurar el organigrama de la empresa, en este sentido será necesario que este departamento funcione como coordinador necesario para poder llevar adelante tanto las operaciones de ingeniería civiles, como así también las obras de edificación y proyectos inmobiliarios futuros a construir.

**Departamento Técnico:** En este departamento se realizan las operaciones de cálculos de estructuras, análisis de licitaciones, cálculos de costos, variaciones de precios y factibilidades de los proyectos a realizar. A su vez se definen las especificaciones técnicas para cada subcontrato, se establecen los plazos de ejecución de cada obra en particular, los presupuestos, el control de los desvíos de costos y tiempos, se toman las decisiones preventivas y correctivas, se identifican riesgos potenciales de obras y de manera concomitante se diseñan los planes de calidad.

**Ingenieros profesionales de obras Civiles:** Son los encargados de llevar adelante la construcción de la obra asignada, supervisando las cuestiones técnicas y de estructuras en todas y cada una de las etapas del proyectos, tienen a su cargo la medición de cada certificado de obra y la supervisión de los trabajos realizados tanto del personal propio de la empresa como de los trabajos realizados por subcontratistas.





**Proyectos inmobiliarios y obras privadas:** Esta área estará compuesta por profesionales ingenieros y arquitectos que tendrán a su cargo la puesta en marcha de la construcción de este edificio, la supervisión de la obra, la logística necesaria para llevar adelante esta construcción y la realización de futuros negocios que pudieran surgir en adelante vinculados con las obras privadas.

**Estudio de obras de edificación con destino inmobiliario y obras privadas:** esta área tiene como finalidad la definición de los alcances de los proyectos inmobiliarios, la definición de sus objetivos y metas, el control de los desvíos de tiempos y costos, el análisis, la interpretación y el consenso con los requerimientos de los clientes, la elaboración de un plan de ejecución de puesta en marcha de las obras y la supervisión de cada negocio en marcha.

**Estudio de obras civiles:** el área de estudio de obras civiles prepara y lleva adelante todos los procesos licitatorios en lo que esté interesada, estudios de pliegos, análisis de precios finales de oferta, análisis de los precios de materiales, mano de obra y costos indirectos a cada obra, prepara los requerimientos establecidos por cada organismo competente (ejem: Registro Público de Constructores, Arquitectura de la Provincia, IAPV, Ministerio de Obras y Ss Públicos de Entre Ríos, etc.). Entre sus funciones se encuentra controlar los grados de avance de cada curva de obra y medir sus desvíos, informando al gerente de Antolín Fernández su evolución.

**Asesoría en prevención de riesgos, higiene y seguridad:** Esta tarea es llevada a cabo por un ingeniero especialista en prevención de riesgos, higiene y seguridad. Tiene a su cargo la elaboración del plan de prevención y seguridad de cada obra que se inicia. Trabaja contemplando los lineamientos y reglamentaciones que exige la ley, tendientes a reducir y/o eliminar los accidentes de trabajo y enfermedades laborales en beneficio de la salud de todos los trabajadores.

En el ámbito de la construcción existen actividades con Riesgos Específicos, que deben minimizarse con todas las correcciones posibles, agotadas estas instancias se entregan a los trabajadores los elementos de protección personales que ayudan a paliar la exposición al agente al que están expuestos.

**Contador Interno:** elabora el presupuesto global de la empresa, supervisa la elaboración de los presupuestos de obra y establece un sistema adecuado de cobros y pagos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Se encarga de manejar las cuentas bancarias, controlar los costos, disponer el pago de proveedores, suministros, salarios, honora-

rios y trabajos de subcontratistas.

**Administración:** en este sector se llevan adelante múltiples tareas relativas al área: facturaciones, cobros, pago de proveedores y subcontratistas, análisis financiero, proyecciones de fondos para cada obra, reportes de gestión, seguimiento, solicitudes y bajas de pólizas de caución para cada obra. Es una de las áreas más críticas porque en ella se concentra el caudal de todo el sistema de información de la empresa que luego será remitida a los mandos altos y medios para el correcto seguimiento de las obras y la toma de decisiones económicas y financiera de la empresa.

**Capataz de Obra:** Trabaja en la obra, asignando las tareas a los trabajadores y supervisando la calidad de los trabajos que realizan los albañiles. Es el encargado de llevar el control de los materiales y herramientas y de elaborar los pedidos de materiales.

**Jefe de pañol:** forma parte del personal permanente de la empresa, es el encargado de recibir los materiales que llevan los proveedores y quedan en depósito como acopio o en resguardo antes de ser llevados a obra. Dentro de sus tareas está llevar el control de materiales, el inventario de los mismos y su custodia para preservar la calidad de los mismos y evitar las pérdidas o roturas de los mismos-

**Gestión patrimonial Inmuebles y Obras privadas:** tendrá a su cargo las gestiones legales de tramitar permisos, aprobaciones y habilitaciones, servicios, derechos de conexión, definir la estructura legal de los emprendimientos, elaborar pliegos de condiciones para cada subcontrato de obra entre otros. Desde el punto de vista comercial definirá planes de ventas, acciones de marketing, gestión de créditos y cobros, gestión de financiación de compras con proveedores, proyección de ventas y negociación con los distintos actores de interés.



Capítulo 8

*Previsión  
de recursos  
y control*



## 8.1. Plan Financiero

Existen tantas combinaciones de capital y deuda para financiar un proyecto como aquellas que, por sus condiciones de pago, no comprometan el flujo de fondos.

El volumen de las inversiones, los plazos de recupero, los riesgos y la rentabilidad promedio de los emprendimientos inmobiliarios hacen que se deban utilizar una proporción importante de fondos de terceros para financiar los proyectos de manera de maximizar el beneficio del apalancamiento sobre los fondos propios.

Una vez determinada la máxima exposición acumulada en los distintos escenarios, sabremos el volumen de fondos con los que deberemos contar para llevar a cabo el emprendimiento.

Para obtener esos fondos existen cuatro fuentes básicas:

- ▶ **Capital propio o Equity** (fondos propios del inversor que toma el riesgo). Ejemplo: Consorcios al costo, Pool de inversores, Fideicomiso al Costo, etc.
- ▶ **Deuda o financiamiento intermedio** (Entidades Bancarias, Mercado de Capitales): Prestan dinero a cambio de un interés fijo sobre el saldo adeudado. La amortización del capital de la deuda y sus correspondientes intereses tienen prioridad de cobro independientemente del resultado obtenido en el negocio. Una vez que se han saldado estos últimos comienzan a cobrar los inversores de riesgo. Debido a esto, la tasa de interés requerida para la deuda suele ser menor que la solicitada por los inversores de riesgo arriba mencionados. El prestamista sacrifica rentabilidad por seguridad. Las cancelaciones de la deuda y sus intereses se realizan con los excedentes que produzca el negocio de tal manera que la caja (flujo de fondos acumulados hasta ese momento) no sea negativa. Los intereses se calculan mensualmente sobre los saldos adeudados. Siempre conviene comenzar con fondos propios y pedir un préstamo para terminar la obra ya que de esta manera el riesgo percibido será menor y por ende la tasa de interés también lo será. Por lo general los Bancos financian no más allá del 50 % del emprendimiento y en la etapa de las terminaciones. Por cuestiones de seguridad de su inversión colocan su dinero una vez que la empresa que lleva adelante el proyecto haya invertido sus propios recursos y luego de que se haya generado una masa tal de preventas que con el saldo a escriturar se pueda repagar el préstamo. Las preventas garantizan el repago del

crédito ya que aportan certeza al flujo de fondos futuro.

► **Aportes en especie:** terreno, pagos a empresas constructoras, pagos a subcontratistas, etc. a cambio de m<sup>2</sup>. En el caso de cesión de terrenos se suele utilizar la figura del fideicomiso o el de la permuta no asociativa. En este último caso se constituye una hipoteca de primer grado a favor del dueño del lote y garantías adicionales para el caso de incumplimientos.

► **Preventas:** el fondeo proviene de los compradores quienes pactan un precio cerrado con un cierto plan de pagos (ejemplo 25 % al boleto, 50 % en cuotas durante la construcción y saldo a la escrituración) a cambio de un cierto descuento en el precio de venta. Si bien disminuyen el riesgo comercial y el financiero (por no contraer deuda) existen el riesgo inflacionario y el riesgo de que el dólar se deprecie frente al peso lo que puede llevar a la obtención de un menor margen. Por otra parte el inversor de preventa es el que se lleva el spread entre el precio de venta del emprendimiento consolidado y el menor precio de venta en la etapa de construcción. Debido a ello es muy importante que quién lleva adelante el proyecto sepa guardarse las mejores unidades para el final.

El aporte de terceros produce el llamado apalancamiento financiero (potenciación de la ganancia del negocio) cuando la tasa de interés a pagar por ellos es menor que la TIR del proyecto. El apalancamiento financiero conduce a un VAN mayor, a una TIR también mayor y a una menor exposición acumulada.

Antolín Fernández SA deberá estimar la proporción óptima de capital y deuda de acuerdo al momento del mercado que maximice sus beneficios a la par de mantener acotados los riesgos. Mayores proporciones de deuda hacen que el emprendimiento sea más rentable pero también más riesgoso por la posibilidad del default ya sea por aumentos de la tasa de interés o por imposibilidad de repagar el servicio del crédito tomado.

Al tomar deuda se debe balancear también la mayor rentabilidad producto del apalancamiento con los mayores costos por intereses, seguros, costos de otorgamiento e hipotecas y los beneficios fiscales por la deducción impositiva de los intereses pagados. La rentabilidad promedio generada en un emprendimiento inmobiliario no es muy atractiva para un inversor que debe inmovilizar una gran suma de dinero por un plazo prolongado. Por ello se recurre a capital de terceros para beneficiarse del efecto multiplicador del apalancamiento sobre los fondos



propios.

Esto se da principalmente con la preventa (es un préstamo a tasa cero o a una tasa muy baja si tenemos en cuenta un posible descuento en el precio) y con los créditos bancarios cuya tasa de interés sea menor a la TIR como dijimos en el párrafo anterior.

Por eso es fundamental que el producto inmobiliario presente una adecuada definición (diseño y ubicación), una buena relación calidad / precio (en función del segmento apuntado como target) y un adecuado marketing para una rápida preventa de las unidades. Todo el dinero invertido en marketing para la preventa, entre ellos un buen cartel de obra, publicidad a través de folletos, páginas de internet, maquetas realizadas a escala etc., retornará potenciando la TIR y el VAN y reduciendo la máxima exposición del negocio.

A partir de la crisis de fines del 2001 las entidades financieras desaparecieron del escenario y fueron reemplazadas por inversores privados que percibieron al mercado inmobiliario como una fuente de resguardo de valor de sus ahorros sumado a bajas tasas de interés, a nivel mundial, gran liquidez y falta de otras oportunidades de inversión.

A esto se suma el hecho de que las tasas que se pagan por depósitos a plazo fijo son negativas en términos reales, es decir menores que la inflación, lo que impide captar una masa crítica de fondos para prestar a largo plazo y a que la demanda enfrenta un profundo desfasaje entre sus ingresos y el valor de las propiedades y dificultades para calificar a la hora de tomar un crédito hipotecario.

Estos inversores aportan capital de riesgo con la expectativa de obtener una cierta rentabilidad sobre lo invertido. Las modalidades más usadas son:

► **Consortios al costo**

se calcula el costo total del emprendimiento, el que es integrado por los inversores a cambio de una cantidad proporcional de m<sup>2</sup> terminados. De esta manera los inversores se quedan con el margen diferencial entre el costo de construcción y el precio de venta que logren en el mercado. La desventaja es que cuando algún integrante presenta un inconveniente financiero el Consorcio debe responder por él. La ventaja es que se puede ajustar el costo de acuerdo a la evolución de los precios.

► **Fideicomisos al Costo**

La Ley 24.441, reglamentada por el Decreto 780/95, de financiamiento de la vivienda y la construcción, dio luz, normativamente, a la

figura del Fideicomiso en sus diversas formas: fideicomiso común o no financiero y fideicomiso financiero. El fideicomiso no financiero es aquel acto mediante el cual una persona (fiduciante) transmite la propiedad fiduciaria de bienes a otra (fiduciario) quién se obliga a ejercerla en beneficio de quién se designe en el contrato (beneficiario), y a transmitirlo al cumplimiento de un determinado plazo o condición al fiduciante, al beneficiario o a un tercero (fideicomisario). La figura del fideicomiso de construcción al costo, fideicomiso no financiero, constituye un caso particular del consorcio al costo ya que al constituir un patrimonio de afectación separado del de las partes involucradas (inversores, desarrollista, empresa constructora, etc.) agrega seguridad jurídica al proyecto. Esto significa que la quiebra del fiduciante o del fiduciario no afecta al fideicomiso quedando los activos fideicomitados absolutamente al margen de estos vaivenes y continuando asignados a la finalidad para la que fueron dispuestos. Tanto el terreno donde se levantará el edificio como las cuotas que aportarán los futuros propietarios (inversores o clientes finales), conforman el activo del fideicomiso. Los inversores logran una rentabilidad producto de la diferencia entre el costo y el precio de venta, la que puede llegar al orden del 30%. En el fideicomiso al costo los inversores obtienen unidades al costo estando la ganancia del empresario en la diferencia entre la compra del terreno a precio mayorista y su venta fraccionada a precio minorista producto del valor agregado por la construcción. El único riesgo es el de construcción por la imposibilidad de indexación de los contratos. Los integrantes reservan su participación (aportan dinero con un determinado cronograma a cambio de m<sup>2</sup>) y una vez que se consiguen interesados por el 100 % de las unidades a construir, se suscribe el contrato en carácter de fiduciantes y beneficiarios. Recién a partir de este momento se inician la construcción. El fideicomiso no es sujeto de impuestos en un único caso, que es el de impuesto a las ganancias cuando el fiduciante y el beneficiario son la misma persona, el fideicomiso es no financiero y el beneficiario no es residente en el exterior.

► **Fideicomisos Financieros**

Es un mecanismo de financiación que permite canalizar fondos del Mercado de Capitales a través de la titulización o securitización. La securitización constituye una forma de financiación mediante la cual se emiten títulos valores bajo la forma de títulos de deuda o certificados de participación en un fideicomiso financiero, garantizando el repago del capital e intereses con el flujo de fondos generado por una cartera

de activos. El fiduciario de un fideicomiso financiero tiene que ser una entidad financiera o una sociedad especialmente autorizada por la Comisión Nacional de Valores. El beneficio más importante de la titulización o securitización implícita en un Fideicomiso Financiero es la obtención de financiamiento a un costo más bajo que las alternativas tradicionales de emisión de acciones u Obligaciones Negociables. Ese menor costo se logra porque los activos titulizados forman parte del patrimonio del fideicomiso por lo cual son separados del riesgo de la empresa que los originó, obteniendo así estos títulos una calificación de riesgo más alta que la correspondiente a dicha empresa. Por otra parte se logra una desintermediación ya que se captan fondos directamente de los ahorristas. Otra ventaja importante es que la titulización es una fuente de financiamiento que no aumenta el pasivo de la empresa por estar desafectados de su patrimonio. La desventaja son los altos costos inherentes a aprobaciones, calificaciones, auditorías y operación por lo que sólo se justifica para proyectos de una cierta envergadura. En particular, en el Fideicomiso financiero inmobiliario, el administrador fiduciario recibe del fiduciante un terreno y un proyecto de construcción para que éste lo gestione y administre hasta la venta de las unidades terminadas. Esta operatoria se implementa mediante la confección de un Contrato de fideicomiso en el cual se detallan las cláusulas que son ley para las partes. Como contraprestación el fiduciante recibe certificados de participación mediante la emisión por parte del fiduciario del título respectivo, que implica una participación en las ganancias de la operación. El fiduciario contratará a una empresa constructora para llevar adelante la obra. Para lograr el capital que permita pagar la obra el fiduciario deberá emitir títulos representativos de deuda con garantía sobre los activos fiduciarios. Estos títulos son colocados en el mercado financiero con el objeto de captar inversores, quienes al conocer la calificación de riesgo efectuada por las entidades autorizadas al efecto tomarán la decisión de invertir o no en estos títulos. Una vez finalizada la construcción y producida la venta de las unidades, el fiduciario procede a la liquidación del fideicomiso mediante la cancelación de sus pasivos (inversores, comisiones, honorarios, pago de certificados a la empresa constructora) y distribuyendo el resultado remanente entre los tenedores de certificados de participación (fiduciantes, dueño del terreno, inversores, etc.).

### 8.1.1. Estimaciones de demanda y Flujo de Fondos

#### *Velocidad de Ventas*

La velocidad de ventas es un indicador fundamental para poder estimar el horizonte económico del proyecto en los diversos escenarios. Este indicador expresa el número de unidades vendidas en un período determinado.

$$Vv = \frac{\text{Unidades vendidas} \div \text{Total de unidades}}{\text{Meses de comercialización}} \times 100$$

Por ejemplo para el emprendimiento de 39 unidades funcionales, un 6% de velocidad de ventas indicaría que en 19 meses se puede concretar la totalidad de las unidades a vender.

### 8.1.2. Proyección Flujo de Ingresos

- ▶ Antolín Fernández prevé ventas conservadoras, constantes mensualmente durante 19 meses con el sistema de preventas. Se estima que las ventas serán conservadoras en relación a las tendencias de mercado actual.
- ▶ De acuerdo con las encuestas y entrevistas realizadas se estima que casi la totalidad de las ventas se harán de forma financiada.
- ▶ El plazo de obra estimado para la construcción total del edificio se estima en 24 meses, con sus respectivas habilitaciones municipales.
- ▶ Se estima que las ventas iniciales se originen desde el momento uno, conjuntamente con las tareas preliminares de limpieza y movimientos de suelo del terreno.
- ▶ Se tendrá como política de venta, el incremento de precios de acuerdo a lo que mensualmente publique la Cámara Argentina de la Construcción.
- ▶ El proyecto contempla el pago de una comisión del 2.5% a la inmobiliaria encargada de comercializar las unidades; conociendo el gran esfuerzo que implicará para la misma vender un proyecto que en principio no es tangible; sino que se irá transformando con el correr de los días, a medida que avance la construcción de los departamentos.

Se deberá evaluar constantemente por parte de los directivos de le

### Cuantificación de valores Proyecto Torre De Itzaingó

#### Análisis de Superficies

Sup. Depart.	1.672,60 m <sup>2</sup>
Sup. Balcón	106,75 m <sup>2</sup>
Sup. Cocheras	268,75 m <sup>2</sup>
Sup. Propias	2.048,10 m <sup>2</sup>
Sup. Comunes	604,85 m <sup>2</sup>
<b>Total Sup. Edificio</b>	<b>2.652,95 m<sup>2</sup></b>

Sup. propia	Sup. comunes	Sup. total	Sup. Total %
72,40	16,51	88,91	3,4%
41,7	9,51	51,21	1,9%
46,1	10,51	56,61	2,1%
39,35	8,97	48,32	1,8%
28,05	6,40	34,45	1,3%

#### Determinación de Precios de Venta

Cocheras	Cantidad	Pcio Vta Cocheras
Cochera simple	13	\$ 1.117.647,06
Cochera doble	1	\$ 111.764,71
Totales	14	\$ 1.229.411,76

Departamentos	Cantidad	Pcio Vta Departamentos
Depto 2 d	8	\$ 5.610.859,73
Depto 1 d A	8	\$ 3.656.108,60
Depto 1 d B	8	\$ 4.054.298,64
Depto 1 d C	7	\$ 3.040.723,98
Monoambiente	8	\$ 2.751.131,22
Totales	39	\$ 19.113.122,17

<b>Total precio venta sin IVA</b>	<b>\$ 20.342.533,94</b>
-----------------------------------	-------------------------

### Cuantificación de valores Proyecto Torre de Ituzaingó

Determinación Costos Directos			
Costo/m2	\$/m2	\$	5.200,00
Costo constr.		\$	13.795.340,00
Gastos grales (6%)		\$	827.720,40
Proyecto y dirección (8%)		\$	1.103.627,20
		\$	<b>15.726.687,60</b>
Valor terreno		\$	1.000.000,00
<b>Costo total de const.</b>		\$	<b>16.726.687,60</b>

empresa que en contextos de estabilidad de costos y de paridad cambiaria es importante fijarse objetivos de maximización de las preventas, lo cual carece de importancia y hasta es contraproducente en escenarios de alta inflación y paridad cambiaria fija donde sólo es aconsejable prevenir el mínimo necesario para congelar costos y lograr una determinada exposición de caja.

Prevenir en demasía conlleva el riesgo de no poder afrontar con esos dólares o pesos los nuevos costos del proyecto y/o a no poder reponer el terreno en una ubicación equivalente para realizar un nuevo emprendimiento.

Los datos observados permitirán esbozar una proyección de fondos teniendo en cuenta que la venta de departamentos se realizará desde el lanzamiento del fideicomiso, una vez contemplados todos los pasos a realizarse en términos jurídicos, impositivos, financieros y técnicos.

Los ingresos presentados se estimaron de acuerdo a los siguientes supuestos:

1. Del total de ingresos que supondría la venta completa de todas las unidades construidas (en la gráfica son 39, más 14 cocheras), a precios acordes al mercado objetivo, arrojando un ingreso total de \$ 20.342.533,94, se proyecta para el momento uno alcanzar el 5% de las ventas por un valor de \$ 1.017.126,70.

Cabe aclarar que la modalidad de fondeo se prevé a través de la venta

### Ingresos

Meses	Ventas	Venta	Descuento	Venta C/ Desc	Anticipo	Vta-anticipo-desc	Valor cuota	Ingreso cuotas	Ingr. mensual
	0%	-	-	-	-	-	-	-	-
1 jun-14	5%	\$ 1.017.126,70	\$ 101.712,67	\$ 915.414,03	\$ 183.082,81	\$ 732.331,22	\$ 30.513,80	\$ 30.513,80	\$ 213.596,61
2 jul-14	0%	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.513,80	\$ 30.513,80
3 ago-14	0%	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.513,80	\$ 30.513,80
4 sep-14	5%	\$ 1.017.126,70	-	\$ 1.017.126,70	\$ 508.563,35	\$ 508.563,35	\$ 24.217,30	\$ 54.731,10	\$ 563.294,45
5 oct-14	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 30.513,80	\$ 85.244,90	\$ 695.520,92
6 nov-14	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 32.119,79	\$ 117.364,69	\$ 727.640,71
7 dic-14	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 33.904,22	\$ 151.268,92	\$ 761.544,94
8 ene-15	6%	\$ 1.220.552,04	\$ -	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 35.898,59	\$ 187.167,51	\$ 797.443,53
9 feb-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 38.142,25	\$ 225.309,76	\$ 835.585,78
10 mar-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 40.685,07	\$ 265.994,83	\$ 876.270,84
11 abr-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 43.591,14	\$ 309.585,97	\$ 919.861,99
12 may-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 46.944,31	\$ 356.530,28	\$ 966.806,30
13 jun-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 50.856,33	\$ 407.386,61	\$ 1.017.662,63
14 jul-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 55.479,64	\$ 462.866,25	\$ 1.073.142,27
15 ago-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 61.027,60	\$ 523.893,85	\$ 1.134.169,87
16 sep-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 67.808,45	\$ 591.702,30	\$ 1.201.978,32
17 oct-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 76.284,50	\$ 667.986,80	\$ 1.278.262,82
18 nov-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 87.182,29	\$ 755.169,09	\$ 1.365.445,11
19 dic-15	6%	\$ 1.220.552,04	-	\$ 1.220.552,04	\$ 610.276,02	\$ 610.276,02	\$ 101.712,67	\$ 856.881,76	\$ 1.467.157,78
20 ene-16	0%	\$ -	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 856.881,76	\$ 856.881,76
21 feb-16	0%	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 856.881,76	\$ 856.881,76
22 mar-16	0%	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 856.881,76	\$ 856.881,76
23 abr-16	0%	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 856.881,76	\$ 856.881,76
24 may-16	0%	-	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 856.881,76	\$ 856.881,76
		\$ 20.342.533,94	\$ 101.712,67	\$ 20.240.821,27	\$ 9.845.786,43	\$ 10.395.034,84	\$ 856.881,76	\$ 10.395.034,84	\$ 20.240.821,27

al pozo, lo cual sugiere que la empresa deberá otorgar un importante descuento a las primeras ventas de unidades (10% dto), de acuerdo a la estrategia adoptada para captar los fondos necesarios que permitirán dar comienzo al inicio de obra.

**2.** Se estima que a medida que la construcción avance, esto es desde el mes quinto al décimo noveno, las ventas se efectivizarán en alrededor del 6% estimadas sobre el total proyectado. Se estima una evolución de ventas constante mensualmente.

**3.** Los anticipos que se requerirán a partir del quinto mes de comienzo de obra serán del 50% como mínimo, pudiendo saldar las diferencias en las cuotas restantes.

Para Antolín Fernández SA será fundamental que el emprendimiento se venda al valor y ritmo previstos para asegurar el margen y la rentabilidad. Para ello es fundamental elegir una inmobiliaria adecuada con la que poder establecer una relación de largo plazo y alinear intereses. De lo contrario, y dado que lo normal es que la inmobiliaria cobre una comisión que resulte de un determinado porcentaje sobre el precio de venta, puede resultar más rentable para este último vender a un precio menor para salir rápido del emprendimiento pero con la consiguiente merma en la rentabilidad de la empresa que lleva adelante el proyecto.

### **8.1.3. Proyección Flujo de Egresos**

Los costos previstos para el proyecto, han sido calculados de manera directa sobre el costo de construcción por metro cuadrado, informado por la Cámara Argentina de la Construcción, y re calculado sobre los costos reales que actualmente maneja la empresa, contemplando todos aquellos ítems que intervienen en la elaboración de un proyecto de vivienda de estas características.

Se estimó un 6% sobre el total del costo de construcción directo para el caso de los costos generales, más un 8% del costo de proyecto y dirección de obra.

A continuación se detalla su proyección (*véase tabla en página 118*).

La gráfica contempla un porcentaje sobre ventas (2,5%), que le corresponderá a la inmobiliaria como intermediaria en la comercialización de las unidades residenciales.

A los efectos de un análisis ponderado se incluye dentro del costo el valor del terreno de propiedad de la empresa, sobre el cual se asentará el edificio nuevo.



<b>Egresos</b>					
	<b>Meses</b>	<b>Terreno</b>		<b>Com. Vta 2,5%</b>	<b>Egreso mensual</b>
			\$ 1.000.000,00		\$ 1.000.000,00
1	jun-14	1%	\$ 157.266,88	\$ 25.428,17	\$ 182.695,04
2	jul-14	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75
3	ago-14	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75
4	sep-14	2%	\$ 314.533,75	\$ 25.428,17	\$ 339.961,92
5	oct-14	3%	\$ 471.800,63	\$ 30.513,80	\$ 502.314,43
6	nov-14	3%	\$ 471.800,63	\$ 30.513,80	\$ 502.314,43
7	dic-14	4%	\$ 629.067,50	\$ 30.513,80	\$ 659.581,30
8	ene-15	4%	\$ 629.067,50	\$ 30.513,80	\$ 659.581,30
9	feb-15	5%	\$ 786.334,38	\$ 30.513,80	\$ 816.848,18
10	mar-15	5%	\$ 786.334,38	\$ 30.513,80	\$ 816.848,18
11	abr-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
12	may-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
13	jun-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
14	jul-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
15	ago-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
16	sep-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
17	oct-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
18	nov-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
19	dic-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06
20	ene-16	5%	\$ 786.334,38	\$ -	\$ 786.334,38
21	feb-16	3%	\$ 471.800,63	\$ -	\$ 471.800,63
22	mar-16	3%	\$ 471.800,63	\$ -	\$ 471.800,63
23	abr-16	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75
24	may-16	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75
		100%	\$ 16.726.687,60\$		17.235.250,95

Como resultado de una proyección de ingresos y egresos, se procede a exponer el Cash Flow, el cual permitirá observar las necesidades de financiamiento que requerirá el proyecto para lograr el avance de obra al 100%.

## 8.2. Impacto Financiero

El efectivo es un activo que no genera utilidades. El administrador financiero tiene como meta minimizar la cantidad de efectivo que la empresa debe mantener para poder realizar sus actividades normales y para aprovechar descuentos comerciales, mantener la reputación crediticia y satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo.

### 8.2.1. Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo es una de las herramientas más útiles de planificación financiera, pues proporciona la base para analizar la posición de caja de la empresa con respecto a ciertos números de intervalos en un horizonte dado de planeación. Mide la diferencia entre los ingresos y salidas de caja durante un período determinado de tiempo, para determinar el saldo final de efectivo, el cual es un factor muy importante para evaluar la liquidez de una empresa.

Un flujo de efectivo puede realizarse para cualquier periodo de tiempo, pero cuanto más largo sea el periodo para el cual se está pronosticando el flujo, el pronóstico será más impreciso. Cuando se trate de un flujo de efectivo a largo plazo es probable que se omita una cierta cantidad de información importante. El plazo a utilizar depende del tipo de negocio y de la decisión del administrador. En el caso de una empresa constructora se debe tomar en cuenta la durabilidad del proyecto.

Para una empresa constructora como Antolín Fernández SA las variables para tomar en cuenta para la realización de un flujo de efectivo son las siguientes:

#### ► Ingresos

Los ingresos estarán conformados por las ventas de los departamentos y cocheras, tanto sea de contado como financiado. Los ingresos se proyectan con base en pronósticos, los cuales se basan en factores tanto internos (expectativas de ventas de la empresa) como externos (ajustes de esas expectativas), tomando en cuenta aspectos macroeconómicos del país, como la inflación esperada.

Para la proyección de las ventas es necesario tener en cuenta factores como la duración del proyecto, su precio de venta, el crecimiento anual en el precio, número esperado de ventas, tiempo y forma de pago.

► **Egresos**

Los egresos de efectivo que se realizan incluyen los costos propios de construcción, los gastos generales y los costos financieros.

- *Costos propios de construcción*: valor promedio obtenido por la Cámara Argentina de la construcción, ajustado a los costos reales que la empresa ha determinado a través de su área técnica. Aquí se incluye también el costo de diseño y planificación del proyecto, la urbanización y todos los trabajos necesarios para que las unidades sean habitables.

El terreno dónde se construirá el edificio también se debe incorporar al costo. El valor del terreno depende de su ubicación, extensión, plusvalía, acceso a servicios y deseabilidad.

- *Gastos generales*: tales como los gastos de administración, los gastos de publicidad y las comisiones sobre las ventas.

► **Principio Financiero Fundamental**

*Un peso hoy vale más que un peso mañana*, debido a que un peso hoy puede invertirse para comenzar a generar intereses inmediatamente.

Para calcular el valor actual, descontamos los cobros futuros esperados a la tasa de rentabilidad ofrecida por alternativas de inversión comparables. Esta tasa de rentabilidad suele ser conocida como Tasa de Descuento o costo de oportunidad del capital o tasa de corte. Se le llama coste de oportunidad porque es la rentabilidad a la que se renuncia por invertir en el proyecto en lugar de invertir en títulos por ejemplo.

Podemos concluir bajo los lineamientos planteados que el presente flujo de fondos nos arroja un VAN positivo de \$ 1.468.413,22 (un millón cuatrocientos sesenta y ocho mil cuatrocientos trece con 22/100 ctvos.) para una TIR del 7,66%, considerando una tasa de corte del 2,50 % -

La inversión en estos términos resulta ser rentable, visualizándose el excedente a partir del mes diecisiete de construcción y venta, siempre en el marco del escenario planteado.

La tasa de descuento a emplear debe tener en cuenta todos los riesgos que pueden influir en la variabilidad del flujo de fondos proyectado.

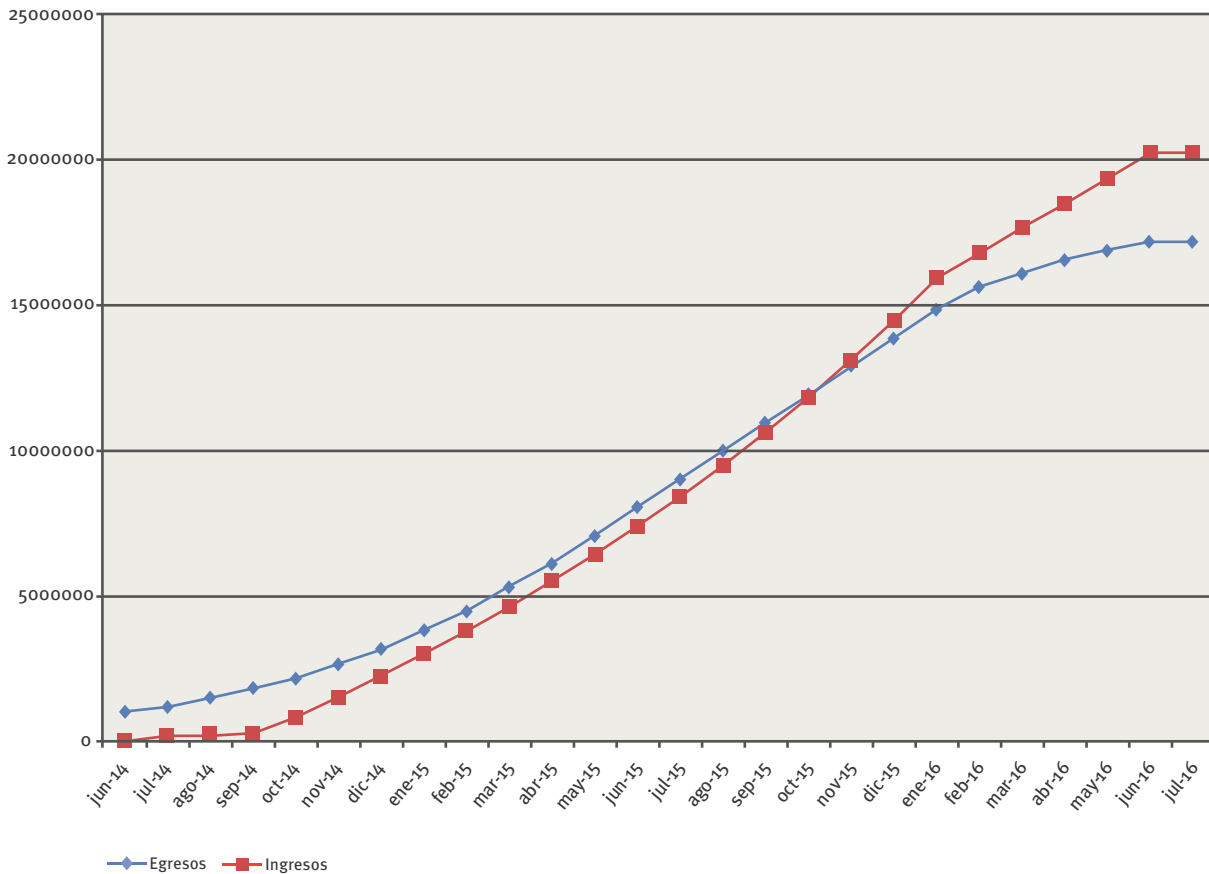
El criterio para aceptar un proyecto es que el mismo arroje un VAN positivo. Un VAN positivo implica que el inversor obtiene un plus por sobre la inversión alternativa de riesgo equivalente a la que renunció por invertir en el proyecto.

Las características fundamentales del VAN son: el reconocimiento

		Egresos			Ingresos				
			Com. Vta 2,5%	Egreso mensual	Ventas	Venta	Descuento	Venta C/ De	
		<b>Terreno</b>	\$ 1.000.000,00		\$ 1.000.000,00	0%	-	-	-
1	jun-14	1%	\$ 157.266,88	\$ 25.428,17	\$ 182.695,04	5%	1.017.126,70	101.712,67	915.414,03
2	jul-14	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75	0%	-	-	-
3	ago-14	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75	0%	-	-	-
4	sep-14	2%	\$ 314.533,75	\$ 25.428,17	\$ 339.961,92	5%	1.017.126,70		1.017.126,70
5	oct-14	3%	\$ 471.800,63	\$ 30.513,80	\$ 502.314,43	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
6	nov-14	3%	\$ 471.800,63	\$ 30.513,80	\$ 502.314,43	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
7	dic-14	4%	\$ 629.067,50	\$ 30.513,80	\$ 659.581,30	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
8	ene-15	4%	\$ 629.067,50	\$ 30.513,80	\$ 659.581,30	6%	1.220.552,04	-	1.220.552,04
9	feb-15	5%	\$ 786.334,38	\$ 30.513,80	\$ 816.848,18	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
10	mar-15	5%	\$ 786.334,38	\$ 30.513,80	\$ 816.848,18	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
11	abr-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
12	may-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
13	jun-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
14	jul-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
15	ago-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
16	sep-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
17	oct-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
18	nov-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
19	dic-15	6%	\$ 943.601,26	\$ 30.513,80	\$ 974.115,06	6%	1.220.552,04		1.220.552,04
20	ene-16	5%	\$ 786.334,38	\$ -	\$ 786.334,38	0%	-		-
21	feb-16	3%	\$ 471.800,63	\$ -	\$ 471.800,63	0%	-		-
22	mar-16	3%	\$ 471.800,63	\$ -	\$ 471.800,63	0%	-		-
23	abr-16	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75	0%	-		-
24	may-16	2%	\$ 314.533,75	\$ -	\$ 314.533,75	0%	-		-
25	jun-16				\$ -				
26	jul-16				\$ -				
27	ago-16				\$ -				
28	sep-16								
		<b>100%</b>	<b>\$ 16.726.687,60</b>		<b>\$ 17.235.250,95</b>	<b>100%</b>	<b>20.342.533,94</b>	<b>101.712,67</b>	<b>20.240.821,27</b>
					<b>\$ 3.107.282,99</b>				

sc	Anticipo	Vta-anticipo-desc	Valor cuota	Ingreso cuotas	Ingr. mensual	Cash flow	Acumulado
	-	-				\$ -1.000.000,00	\$ -1.000.000,00
	183.082,81	732.331,22	30.513,80	30.513,80	213.596,61	\$ 30.901,562	\$ -969.098,44
	-	-	-	30.513,80	30.513,80	\$ -284.019,95	\$ -1.253.118,39
	-	-	-	30.513,80	30.513,80	\$ -284.019,95	\$ -1.537.138,34
0	508.563,35	508.563,35	24.217,30	54.731,10	563.294,45	\$ 223.332,53	\$ -1.313.805,81
4	610.276,02	610.276,02	30.513,80	85.244,90	695.520,92	\$ 193.206,49	\$ -1.120.599,31
4	610.276,02	610.276,02	32.119,79	117.364,69	727.640,71	\$ 225.326,28	\$ -895.273,03
4	610.276,02	610.276,02	33.904,22	151.268,92	761.544,94	\$ 101.963,63	\$ -793.309,40
4	610.276,02	610.276,02	35.898,59	187.167,51	797.443,53	\$ 137.862,22	\$ -655.447,18
4	610.276,02	610.276,02	38.142,25	225.309,76	835.585,78	\$ 18.737,60	\$ -636.709,58
4	610.276,02	610.276,02	40.685,07	265.994,83	876.270,84	\$ 59.422,66	\$ -577.286,92
4	610.276,02	610.276,02	43.591,14	309.585,97	919.861,99	\$ -54.253,07	\$ -631.539,99
4	610.276,02	610.276,02	46.944,31	356.530,28	966.806,30	\$ -7.308,76	\$ -638.848,75
4	610.276,02	610.276,02	50.856,33	407.386,61	1.017.662,63	\$ 43.547,58	\$ -595.301,17
4	610.276,02	610.276,02	55.479,64	462.866,25	1.073.142,27	\$ 99.027,21	\$ -496.273,96
4	610.276,02	610.276,02	61.027,60	523.893,85	1.134.169,87	\$ 160.054,82	\$ -336.219,14
4	610.276,02	610.276,02	67.808,45	591.702,30	1.201.978,32	\$ 227.863,26	\$ -108.355,88
4	610.276,02	610.276,02	76.284,50	667.986,80	1.278.262,82	\$ 304.147,76	\$ 195.791,88
4	610.276,02	610.276,02	87.182,29	755.169,09	1.365.445,11	\$ 391.330,05	\$ 587.121,93
4	610.276,02	610.276,02	101.712,67	856.881,76	1.467.157,78	\$ 493.042,72	\$ 1.080.164,66
	-	-	-	856.881,76	856.881,76	\$ 70.547,38	\$ 1.150.712,04
	-	-	-	856.881,76	856.881,76	\$ 385.081,13	\$ 1.535.793,17
	-	-	-	856.881,76	856.881,76	\$ 385.081,13	\$ 1.920.874,30
	-	-	-	856.881,76	856.881,76	\$ 542.348,01	\$ 2.463.222,31
	-	-	-	856.881,76	856.881,76	\$ 542.348,01	\$ 3.005.570,32
					-	\$ -	\$ 3.005.570,32
					-	\$ -	\$ 3.005.570,32
					-	\$ -	\$ 3.005.570,32
27	9.845.786,43	10.395.034,84	856.881,76	10.395.034,84	20.240.821,27		
					-		
					TIR	7,66%	
				2,50%	VAN	\$ 1.468.413,22	
					TIR ANUAL	146%	
					PERÍODO RECUPERO	16 meses y 16 días	
					Equilibrio	32 deptos y 11 cocheras	

## Edificio Viviendas - Gráfico Egresos / Ingresos



del valor del dinero en el tiempo y la dependencia exclusivamente del flujo de fondos proyectado y de la tasa de descuento elegida.

Cuanto más lejano y más riesgoso sea un ingreso, menor valor tendrá hoy para un inversor.

Si dos proyectos tienen igual VAN se debe elegir el de menor riesgo: a igual tasa de descuento se debe elegir el que represente menor tiempo de desarrollo y a igual tiempo de desarrollo se debe elegir el de menor tasa de descuento.

### 8.3. Proceso de Control de Gestión

Para asegurar el cumplimiento del Plan de Marketing y corroborar que se estén alcanzando los objetivos delineados en el mismo se debe proceder al control de la estrategia comercial.

Para ello se deberá medir los resultados de las acciones comprendidas, determinando el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, tomando de corresponder las acciones necesarias para su corrección.

Según lo establecido por Miguel Santesmases Mestre y Otros este control deberá incluir el seguimiento frecuente de varios aspectos claves para la acción comercial. Entre ellos se destacan algunos esenciales:

- ▶ Ingresos y costos
- ▶ Participación de mercado
- ▶ Rentabilidad
- ▶ Necesidades de los clientes
- ▶ Potencial del mercado
- ▶ Intención de compra
- ▶ Comportamiento de compra y usos
- ▶ Imagen de la empresa
- ▶ Calidad del servicio

Este sistema de control comercial deberá actuar sobre objetivos cuantificables y directamente imputables a las gestiones comerciales, debiendo requerir un sistema de información efectivo. (Santesmases M., Sanchez F. de Dusso, Kosiak G. de Gesualdo 2000, p814)

A los efectos del control de gestión del emprendimiento Torre de Ituzaingó, se propone el seguimiento de costos, calidad y riesgos de acuerdo al siguiente detalle:

### **1. Plan de gestión del costo**

- *Control del Presupuesto:* se tiene previsto realizar el control de presupuesto cada semana. Este lo realizará el departamento financiero de la empresa y lo revisará el Gerente del Proyecto Inmobiliario. El Gerente del Proyecto a su vez presentará un informe quincenal del control del presupuesto al Gerente de Antolín Fernández SA.
- *Comunicación de Riesgos:* la persona a cargo del proyecto evaluará constantemente la aparición de cualquier riesgo que impida cumplir con el presupuesto del proyecto. Este comu-

nicará al Gerente de Antolín Fernández el riesgo y su posible impacto al proyecto.

- Desfasajes del Presupuesto: Si hay variación en el presupuesto, el encargado del Proyecto se ocupará de documentarlo. Si los desfases son significativos, en conjunto con el gerente de la empresa, buscarán los mecanismos para corregirlos (si es posible) y evaluar el impacto en la rentabilidad final.

## 2. Plan de gestión de calidad

De acuerdo a lo establecido por Miguel Angel Baquero, el plan a implementar debería asegurar los requerimientos de calidad del cliente, concluyendo en base a lo estipulado y regulándose mediante procesos, los cuales estarán compuestos de la siguiente forma:

- *Realizar aseguramiento de calidad*: se realizarán auditorías de calidad, análisis en los procesos y se usarán herramientas técnicas para el control de calidad.
- *Roles y responsabilidades*: El Gerente de proyecto en este caso asume nuevamente la responsabilidad global pero en ciertos roles específicos para ser asistido por los jefes departamentales en caso que sea una supervisión técnica.
- *Proceso de requerimiento de calidad*: En el proceso de requerimiento de calidad se usarán los parámetros expresados por los clientes al iniciar la adquisición de los bienes de esta forma se descubre y se valida las expectativas del cliente para la calidad del producto final.
- *Actividades de control de calidad*: Estas actividades deberán desempeñarse continuamente a través del proyecto para verificar que la gestión y las unidades que se entreguen sean de alta calidad y estén de acuerdo a lo presentado a los clientes y estipuladas en el departamento de diseño.

## 3. Plan de gestión del riesgo

En este punto se determina el cumplimiento de plazos, costos, alcance y calidad final, se implantará una Gestión de Riesgos adecuada que nos permitirá asegurar el desarrollo del Proyecto, se realizará a través de la identificación y análisis, pensando en los riesgos futuros potenciales que puedan afectar al Proyecto, y elaborar un plan de acciones de contingencia adecuadas y minimizar el impacto en el proyecto, en caso de que finalmente el riesgo ocurra. Durante el desarrollo del proyecto se revisarán y se actualizarán los contenidos



### Lista de riesgos eventuales

Descripción del riesgo	Tipo de Riesgo	Mitigación
Requisitos municipales adicionales	BAJO	Establecer formato de aprobaciones municipales
Abandono temporal de un miembro del equipo	BAJO	Establecer formatos y frecuencias para tener actualizados los avances y responsabilidades de los interesados
Deficiencia en materiales	BAJO	Establecer procedimiento de ensayos de laboratorio y certificaciones de materiales
Falta de experiencia con las herramientas utilizadas por la mano de obra	BAJO	Comunicaciones de especificaciones de uso de materiales y herramienta de los interesados
Falta de seguimiento permanente de tareas actividades de planificación y construcción	MEDIO	Procedimiento de Responsabilidades de los interesados
Conflictos entre los integrantes del fideicomiso	MEDIO	Proceso de comunicación clara de los interesados
Estimación de costos fuera del alcance de la realidad del proyecto	ALTO	Reporte de avance de la obra con los costos en diferentes períodos (semanal, quincenal)
Velocidad de ventas que no cumple con lo planificado	ALTO	Reporte de ventas y contactos actualizados
Cronograma de ejecución retrasado	ALTO	Reportes de avances de la obra con los volúmenes de obra en diferentes períodos (semanal, quincenal y mensual)
Competencia del sector	ALTO	Análisis periódico del sector inmobiliario y de la competencia

del análisis de riesgos en caso de que se efectúen nuevos riesgos no visibles en esta etapa del proyecto.

- **Roles y responsabilidades:** En este caso el Gerente de Proyecto asume el liderazgo y la responsabilidad total de la gestión de riesgos y será delegada a ciertos especialistas y a jefes departamentales que se encargarán de los temas competentes de su área
- **Presupuesto:** El presupuesto empleado se enmarca con un esquema de ruta crítica, existen rubros dentro del presupuesto que pueden, de requerirse, acortar el tiempo, esto sin exceder el presupuesto estimado para cada rubro.
- **Tiempo:** Se supervisarán los tiempos por cada uno de los rubros periódicamente mientras dure la ejecución del proyecto para seguridad de terminar dentro del plazo.

- *Umbrales:* En el proyecto tenemos ciertos umbrales donde el Gerente del Proyecto asume el máximo umbral de riesgo seguido por los jefes departamentales de esta forma disminuyendo en su totalidad el riesgo para el cliente, en la tabla se encuentra la lista de los riesgos y los que están previstos como riesgos altos que se monitorean constantemente y los de bajo riesgo solo se monitorean esporádicamente cuando se necesite.

## Capítulo 9

# *Conclusiones finales*



Antolín Fernández SA es una empresa constructora ubicada en la ciudad de Paraná, que realiza obras de infraestructuras civiles, navales, hidráulicas y arquitectónicas desde hace más de 35 años. Su único cliente es el estado nacional, provincial o municipal.

Atiende un solo mercado, que es el mercado de obras públicas y toda su estructura se afecta a ello.

Teniendo en cuenta la realidad de la empresa y su entorno, se plantea a través de este trabajo, la creación de una nueva unidad de negocios para Antolín Fernández SA desarrollando todo su potencial en el mercado de obras privadas.

En el presente trabajo se logra identificar el mercado existente para un proyecto inmobiliario, el cual dependerá casi en exclusividad de la ubicación y contexto en que se encuentre, lo que responde a un perfil de usuario o inversor determinado.

La idea de realizar un primer emprendimiento a través de la construcción de un edificio de 8 pisos con 39 departamentos y 14 cocheras con la finalidad de comercializarlos, se sustenta en el aprovechamiento de sus recursos, activos y conocimiento de la empresa.

Cuenta además con una ventaja competitiva sustancial debido a que los principales componentes de materias primas (arena y hormigón) necesarios para toda obra arquitectónica, son extraídos y elaborados por el mismo grupo económico empresarial a través de las empresas Minera SA y Hormigonera SA.

Entre sus activos cuenta con varios inmuebles, entre ellos un terreno de 3600 mtrs<sup>2</sup> ubicado a tan solo 5 cuadras del centro de la ciudad, entre calle Ituzaingó y Av. Ejército, posee todos los servicios de agua potable, gas natural, asfalto y alumbrado público.

Tomando este activo como idea disparadora del proyecto, se llevó adelante este estudio con la finalidad de verificar la factibilidad técnica, económica y financiera de realizar este emprendimiento.

Para ello se procedió como primera medida a identificar los recursos con los que cuenta la empresa, luego se realizó una investigación de mercado para poder establecer la estrategia adecuada a aplicar y posibilitar su logro, teniendo en cuenta un análisis FODA previamente confeccionado con toda la información relevada de las distintas fuentes.

Se estableció que la estrategia más conveniente para la creación de esta nueva unidad de negocios, sería la estrategia de diversificación relacionada, en función de las características y realidad de la empresa y mercado.

Antolín Fernández SA pretende posicionarse como la mejor opción

para personas de clase media y media alta que deseen adquirir un departamento con destino a inversión ofreciendo una inigualable relación entre calidad superior y precios acordes a los de la competencia.

Se realizó un Plan de Marketing dónde se estableció la forma más conveniente de llevar adelante la mezcla comercial, destacándose la necesidad de competir fundamentalmente con calidad y diseño a precios similares a los establecidos por la competencia, pero sin descuidar los costos.

Del análisis financiero y económico realizado se desprende que el proyecto arrojaría una TIR del 7.66% con un plazo de venta de 19 meses, y financiamiento desde el origen a través de la preventa y del aporte de los mismos dueños.

Se destaca que la adecuada definición del producto redundará en un mejor precio de venta, en una más rápida comercialización del emprendimiento y por lo tanto en un mejor VAN y una mejor TIR.

El período de recupero de inversión, teniendo en cuenta una previsión de ventas de alrededor del 6% mensual aproximado, se produce a los 16 meses y 16 días del inicio del proyecto, lo que indica que el 82% de la totalidad de las unidades deberían de estar vendidas para posibilitar el retorno de la inversión.

Proceder a evaluar este proyecto inmobiliario, brindó una herramienta de apoyo esencial a la toma de decisiones, ya que posibilitó recopilar, ordenar y analizar un conjunto de antecedentes económicos que permitieron el análisis de las ventajas y desventajas de la asignación de los recursos.

# *Bibliografía*





- ▶ **Alonso, Jorge A.** (2007) *Marketing Inmobiliario Aplicado*, Ediciones Bienes Raíces. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ▶ **Baquero, Miguel Angel Bautista** (2007) *Gerencia de Proyectos de Construcción Inmobiliaria. Fundamentos para la gestión de la calidad*, Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá DC.
- ▶ **Borillo, Antonio** (2000) *El plan de negocios*, Mc Graw Hill, México.
- ▶ **Dutto, Martín** (2011) *Performance Transaccional en la Industria de la Construcción*, Ediciones UNL, Santa Fe.
- ▶ **Eco, Umberto** (1998) *Cómo se hace una tesis. Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Ed. Gedisa – Barcelona.
- ▶ **Gómez, Mario** (2009) *Evaluación de Proyectos Inmobiliarios*. Ediciones Bienes Raíces. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- ▶ **Hernández Sampieri, R** (2000). *Metodología de la investigación*. Mc Graw. México.
- ▶ **Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard** (2006) *Dirección Estratégica*. Séptima Edición. Pearson Educación SA, Madrid.
- ▶ **Kotler, Philip** (2001) *Dirección de Marketing*. Edición Milenio. Ed. Prentice Hall. México.
- ▶ **Porter Michal E.** (1985) *Ventaja Competitiva*. Creación y Sostentamiento de un desempeño superior. México.
- ▶ **Porter Michal E.** (1982) *Estrategia Competitiva*. CECSA. México
- ▶ **Sabino, Carlos A.** (1993) *Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos*. Ed. Humanitas. Caracas.
- ▶ **Sáinz de Vicuña Ancín, José María** (2001) *El Plan de Marketing en la Práctica 6º Edición revisada y actualizada*. Ed. Esic. Madrid
- ▶ **Salmoiraghi, Pablo** (2008) *Management de la Empresa Constructora: La gestión del crecimiento a través de la organización de los procesos internos*. Editorial Deauno.com, Edición en español. EEUU.
- ▶ **Santesmases Mestre, Miguel** (1996) *Términos de Marketing – Diccionario base de datos*. Madrid.
- ▶ **Santesmases Mestre Miguel, Sánchez Francisca de Dusso, Kosiak Graciela de Gesualdo** (2000) *Marketing: Conceptos y Estrategias*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- ▶ **Tabakman Damián, Colombo Federico, Daniel Rudolph** (2006) *Desarrollos inmobiliarios exitosos*. Ediciones Bienes Raíces. Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- ▶ **Thompson Arthur, Strickland Jr. A. J** (2004) *Administración Estratégica – Textos y Casos*. Décima Tercera Edición. Mc Graw Hill, México

## Otras Fuentes

- ▶ **Informe Anual de la Construcción (2011).** IERIC.
- ▶ **Informe Encuestas de las Expectativas de la Construcción 3er Trimestre 2013.** Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Entre Ríos.
- ▶ **Informe Permisos de Edificación en Entre Ríos 2do Trimestre 2013.** Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Entre Ríos.
- ▶ **Informe de Coyuntura de la Construcción.** Informe N° 76 correspondiente a Diciembre 2011- Enero 2012. IERIC.
- ▶ **Informe de Coyuntura de la Construcción.** Informe N° 95 correspondiente a Julio-Agosto 2013. IERIC.
- ▶ **Diario Uno (21/02/2011)** El boom edilicio residencial que vive Paraná es récord nacional, pag. 7.
- ▶ **Observatorio Pyme de la Construcción.** Primer Relevamiento 2008. Cámara Argentina de la Construcción.
- ▶ **Radio De La Plaza,** nota periodística on line (16/03/2012) En 2011 se presentaron 315 proyectos para construir edificios en Paraná. *Página web:* [www.radiodelaplaza.com.ar](http://www.radiodelaplaza.com.ar).

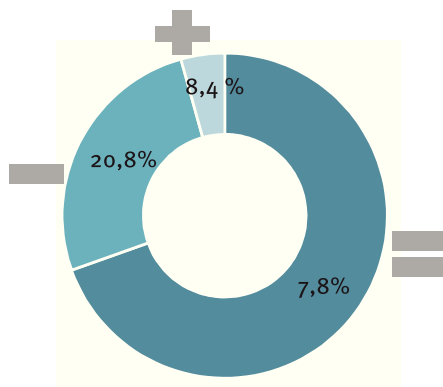
*Anexos*



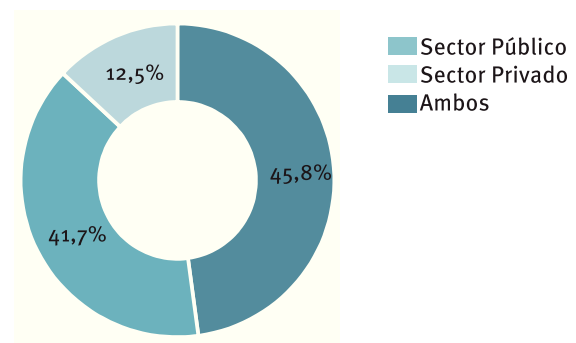
### Anexo 1: Datos extraídos de la la página oficial de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censo de de Entre Ríos

Según datos estadísticos extraídos de la página oficial del IERIC, en su informe anual del 2011, destaca que la provincia de Entre Ríos ha sido destinataria en este período de un importante flujo de nuevos proyectos de edificación. El volumen total de superficie de autorizada durante el período ascendió a 1.1741.456 m<sup>2</sup>, lo que al tiempo de constituir un fuerte crecimiento respecto del año 2010 (+36%) representa un nuevo pico máximo al superar por primera vez (en la serie que se inicia en el año 2002) el millón de metros cuadrados anuales.

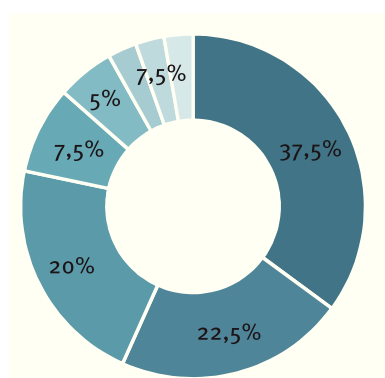
**Evolución de la actividad de las empresas durante el trimestre anterior (II – 13)**



**Obras según su financiamiento**



**Tipos de obras**



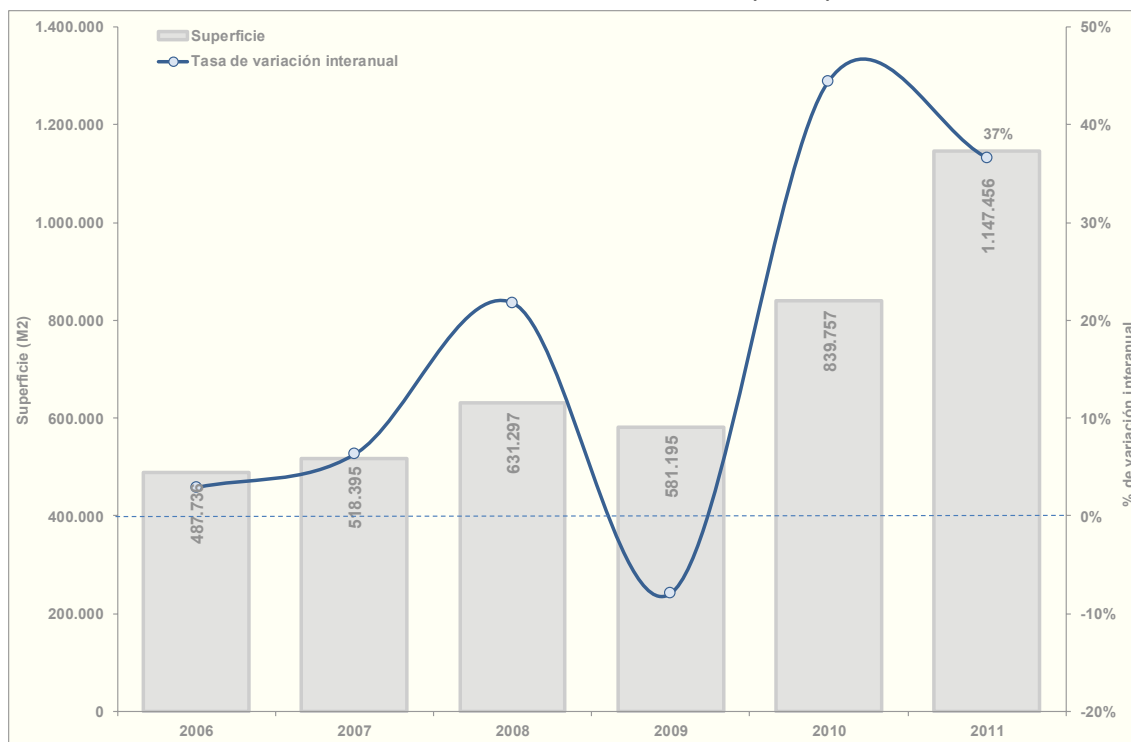
**Las obras que ejecutan las empresas son:**

- 37,5% Viviendas
- 22,5% Obras de Arquitectura
- 20,0% Obras Viales y de Pavimentación
- 7,5% Montajes industriales
- 5,0% Infraestructura de Transporte
- 2,5% Hidráulica
- 2,5% Redes de Distribución y alumbrado público
- 2,5% Obras Municipales

## Anexo 2: Informe anual de la construcción 2011

Extraído de <http://www.ieric.org.ar/publicaciones.asp>

**Gráfico XXXII – Superficie autorizada para Construcción. Nivel y Variación interanual. Provincia de Entre Ríos<sup>1</sup>. 2006 – 2011 (en M2)**



<sup>1</sup> Los permisos correspondientes a la Provincia de Entre Ríos surgen de una muestra que abarca los municipios de Colón, Concordia, Crespo, Chajarí, Gualeguay, Gualeguaychú, María Grande, Paraná, San José, Concepción del Uruguay, Viale, Victoria, Villa Libertador General San Martín y Villaguay.

Fuente: Elaboración IERIC en base a DEC de la Provincia de Entre Ríos.

## Anexo 3: Permisos de Edificación, información obtenida por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censo de Entre Ríos

Extraído de c) [http://www.entrierios.gov.ar/dec/publicaciones/CONSTRUCCION/2013\\_municip\\_ii13.pdf](http://www.entrierios.gov.ar/dec/publicaciones/CONSTRUCCION/2013_municip_ii13.pdf)

A continuación se refleja cómo fue evolucionando en metros cuadrados la superficie declarada en los Permisos de Edificación Privada de la provincia de Entre Ríos, publicada la información por trimestre y considerando una muestra representativa de municipios a nivel provincial. Características generales de la serie: Se explican a continuación

las variables consideradas en los cuadros que conforman la publicación de Permisos de edificación a los efectos de precisar su contenido y las posibilidades de utilización de la misma:

- ▶ **Destino de la Obra:** se considera el destino declarado por el profesional actuante en el plano de obra presentado, independientemente de que luego de aprobado éste, el propietario le dé al edificio un uso distinto al declarado.
- ▶ **Multivivienda sin locales:** Es todo edificio residencial que comprende dos o más viviendas y no incluye locales destinados a fines no residenciales en el mismo.

#### Municipio de Paraná

Superficie cubierta en m<sup>2</sup> para construcciones nuevas y ampliaciones según destino de obra  
Años 2010, 2011, 2012 y 2013(1er y 2do trim)

Destino de obra	2010	2011	2012	2013
Univivenda sin locales	105.670	151.775	39.557	39.496
Univivienda con locales	14.567	16.730	3.508	987
Multivivienda sin locales	94.755	101.086	57.930	25.514
<b>Multivivienda con locales</b>	<b>18.449</b>	<b>36.846</b>	<b>14.056</b>	<b>7.599</b>
Industria y talleres	8.000	32.206	5.160	1.257
Almacenaje y galpones	18.864	20.384	6.528	3.433
Administración y bancos	2.422	3.172	3.024	549
Comercio	22.414	60.664	14.817	9.055
Educación	9.752	5.812	3.099	-
Salud	4.028	2.052	1.501	-
Transporte	21	476	-	-
Hotelería y alojamiento	691	452	274	7.260
Cultura y espectáculos	-	1.822	-	-
Recreación y deportes	20.048	1.798	3.939	526
Arquitectura funeraria	-	-	-	-
Gastronomía	646	946	-	-
Otros destinos	5.493	5.247	3.338	2.309
<b>Total</b>	<b>325.820</b>	<b>441.468</b>	<b>156.731</b>	<b>97.985</b>

Fuente: DGEyC/INDEC. Serie Permisos de Edificación.

**Anexo 4: Copia de certificado de Capacidad de Contratación Anual para licitación de Antolín Fernández S.A. otorgado por el Ministerio de Planeamiento, Infraestructura y Servicios de Entre Ríos (véase imagen en página siguiente)**

NO VÁLIDO PARA LA ADJUDICACIÓN



Ministerio de Planeamiento, infraestructura  
y Servicios  
Dirección del Registro de  
Contratistas de Obras y Servicios y  
Variaciones de Costos

Certificado de Capacidad de Contratación Anual para Licitación

EMPRESA: **ANTOLIN FERNANDEZ S.A.**

DOMICILIO: AVDA. ESTRADA Nº 1748 \*\*\* PARANA – ENTRE RIOS



Sección	Nº	CAPACIDAD REFERENCIAL	
		EJECUCION	CONTRATACION
ARQUITECTURA	358	14.335.728,77	47.157,26
INGENIERIA	443	134.032.651,08	113.079.796,75

**Nota: Se puede transferir el 50% de Arquitectura para Ingeniería y el 100% de Ingeniería para Arquitectura.**

Registro de Contratistas de Obras y Servicios Públicos de la Provincia de Entre Ríos CERTIFICA con validez hasta el **30 de Junio de 2.014** que la empresa del título acredita las capacidades de Ejecución y de Contratación de acuerdo con su DECLARACIÓN JURADA de compromisos de obras al **30 de Junio de 2013.-**

Director Técnico: **ING.: ORDUNA JOSE LUIS.**

El original deberá ser devuelto al Registro en oportunidad de solicitar su RENOVACIÓN o un CERTIFICADO PARA LA ADJUDICACIÓN.-

Lugar y Fecha de Emisión	Firma y Sello
Paraná, 12 de Septiembre de 2013	  <b>ING. ALFREDO E. COLLADO</b> DIRECTOR GENERAL REGISTRO PROVINCIAL CONTRATISTAS DE OBRAS Y SERVICIOS Y VARIACIONES DE COSTOS

La presentación en licitación se hará con fotocopia del presente CERTIFICADO legalizada por Escribano Público o Autoridad Competente.  
Para uso del Escribano Público o Autoridad Competente.



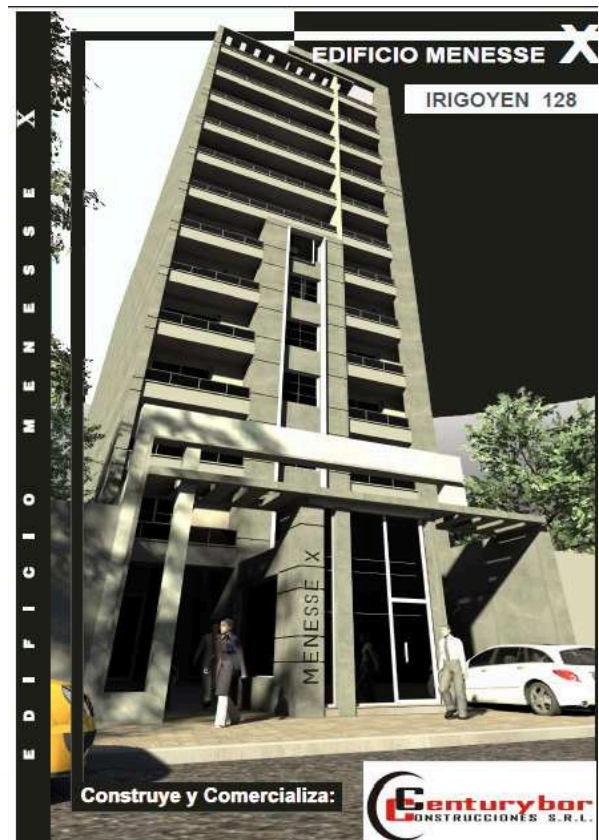
### Anexo 5: Imágenes de proyectos de edificios en construcción de otros competidores



Fideicomiso Edificio Bavio nro 157



Fideicomiso Patagonia 326 Edificio Piedrabuena 73



Edificio Menesse X



Fideicomiso Pascual Palma 76

### **Anexo 6: Cuestionario utilizado en las entrevistas realizadas a potenciales compradores de viviendas con destino de inversión**

1. ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa de negocios en plaza? Está pensando en invertir en departamentos en el corto o mediano plazo?
2. ¿A su modo de ver, el crecimiento inmobiliario en la ciudad de Paraná, estima que seguirá en alza?
3. ¿La ubicación, calidad, confort, *amenities*, y seguridad a la hora de adquirir un departamento cree Ud. que son más importante que el costo de la inversión?
4. ¿Sabe Ud. que departamentos son más demandados hoy a la hora de alquilar? Aquellos de uno o dos dormitorios?
5. ¿Conoce Ud. Av. Ejército? Le interesaría invertir en departamentos a construir en esa zona?
6. ¿Para Ud. la creación del Hospital del Bicentenario, sobre Av Ejército le dará a esa zona de Paraná un dinamismo distinto al actual?
7. ¿Qué zonas de Paraná, cree Ud. que son las más adecuadas para construir edificios residenciales?
8. ¿La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo importante a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación de un edificio?

### **Anexo 7: Cuestionario utilizado en las entrevistas a informantes clave**

*Objetivo:* Esta entrevista tiene por objeto conocer cómo opera el mercado inmobiliario de la ciudad de Paraná, cuáles son sus características principales y su evolución en términos de oferta y demanda.

La información suministrada contribuirá a la realización de una investigación de mercado llevada adelante para un proyecto de inversión sobre la construcción de un edificio de 8 pisos, multivivienda con destino residencial, emplazado en las inmediaciones de Av. Ejército y calle Itusaingó. Este proyecto forma parte de un trabajo de tesis académica para ser presentado en la Maestría en Administración de Empresas mención Negocios de la Facultad de Ciencias Económicas de la ciudad de Santa Fe perteneciente a la Universidad Nacional del Litoral.

Se deja constancia que la información obtenida no tendrá otro fin que el estrictamente académico.

1. ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa

de negocios en plaza?

2. A su modo de ver, ¿la venta de unidades residenciales en edificios multiviviendas en la ciudad de Paraná, estima que seguirá en alza, se estacionará respecto del año anterior o tenderá a la baja? ¿Por qué?
3. ¿Desde su punto de vista cómo impactan las medidas económicas en el mercado inmobiliario? (tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc.)
4. ¿La ubicación, calidad, confort, *amenities*, y seguridad a la hora de adquirir un departamento cree Ud. que son más importante que el costo de la inversión?
5. ¿Sabe Ud. qué tipo de departamentos son más demandados hoy a la hora de comprar? ¿Por qué.?
6. En términos de opciones de comercialización de unidades residenciales ya sea aquellas que se comercializan con ventas desde el pozo, o a través de fideicomisos u otras formas ¿cuáles cree Ud. que son las más habituales en el mercado inmobiliario de Paraná?
7. ¿Conoce Ud. Av. Ejército e Ituzaingó? ¿Le interesaría invertir en departamentos a construir en esa zona?
8. ¿Para Ud. la creación del Hospital del Bicentenario, sobre Av Ejército le dará a esa zona de Paraná un dinamismo distinto al actual?
9. ¿Qué zonas de Paraná, cree Ud. que son las más adecuadas para construir edificios residenciales?
10. ¿La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo importante a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación de un edificio?

### **Anexo 8: Entrevista a Informante Clave 1, Inmobiliaria Ceijas**

1. ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa de negocios en plaza?

*Sí, se vende bastante, es lo que más sale.*

2. A su modo de ver, ¿la venta de unidades residenciales en edificios multiviviendas en la ciudad de Paraná, estima que seguirá en alza, se estacionará respecto del año anterior o tenderá a la baja? ¿Por qué?

*La tendencia es a la baja en las operaciones, tendencia que se comenzó a notar desde el año pasado. Hace un año los precios de las propiedades aumentaban a pesar de la baja en ventas y si bien en Paraná se vendía en pesos los precios estaban atados a las variables del dólar. Esto se mantiene al día de hoy.*

**3.** ¿Desde su punto de vista cómo impactan las medidas económicas en el mercado inmobiliario? (tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc.)

*Las dificultades para acceder a dólares, dificulta mucho las operaciones inmobiliarias, además de la falta de líneas de créditos hipotecarios y las grandes trabas que existen para acceder a créditos.*

**4.** ¿La ubicación, calidad, confort, *amenities*, y seguridad a la hora de adquirir un departamento cree Ud. que son más importante que el costo de la inversión?

*La ubicación es fundamental porque hoy por hoy con los tiempos que vivimos, es fundamental tener todo al alcance de la mano, transporte, servicios públicos, supermercados, negocios, cajeros, etc. El precio también es una variable muy importante.*

**5.** ¿Sabe Ud. qué tipo de departamentos son más demandados hoy a la hora de comprar? ¿Por qué?

*Monoambientes, uno y dos dormitorios.*

**6.** En términos de opciones de comercialización de unidades residenciales ya sea aquellas que se comercializan con ventas desde el pozo, o a través de fideicomisos u otras formas ¿cuáles cree Ud. que son las más habituales en el mercado inmobiliario de Paraná?

*Venta al pozo y unidades ya terminadas a estrenar.*

**7.** ¿Conoce Ud. Av. Ejército e Ituzaingó? ¿Le interesaría invertir en departamentos a construir en esa zona?

*Sí, conozco la zona, creo que es una buena zona para invertir aunque me parece que le falta un poco más de obras de infraestructura alrededor, habría que entubar un arroyo cercano que pasa por ahí, para cambiar un poco la imagen.*

**8.** ¿Para Ud. la creación del Hospital del Bicentenario, sobre Av Ejército le dará a esa zona de Paraná un dinamismo distinto al actual?

*Es muy prometedor, además de las casas del procrear que están previstas construir en los terrenos que cedió el ejército, también tengo entendido que está previsto la construcción de una extensión de la UADER.*

**9.** ¿Qué zonas de Paraná, cree Ud. que son las más adecuadas para construir edificios residenciales?

*Centro, zona Seminario, Paracao, zona Sur.*

**10.** ¿La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo importante a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación de un edificio?

*No necesariamente, hay lugares que son muy cómodos y a cinco minutos del centro que no constituyen un problema cuando los interesados se acercan a preguntar por intenciones de compra de departamentos.*

## Anexo 9: Entrevista a Informante Clave 2, Inmobiliaria Churruarín

1. ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa de negocios en plaza?

*Si hoy en día constituye una buena opción invertir en inmuebles, como resguardo de valor, frente al escenario inflacionario que vivimos. Particularmente los departamentos tienen muy buena salida, en lo que se refiere a demanda de viviendas.*

2. A su modo de ver, ¿la venta de unidades residenciales en edificios multiviviendas en la ciudad de Paraná, estima que seguirá en alza, se estacionará respecto del año anterior o tenderá a la baja? ¿Por qué?

*De acuerdo a la publicación mensual de la revista Reporte Inmobiliario se afirma que Paraná se encuentra entre las siete ciudades del país que registraron entre enero y mayo una mejora en la valuación de los inmuebles. Esto se traduce en una muy buena perspectiva de negocios, aunque yo creo de acuerdo a lo que veo diariamente que el mercado está estable, hay demanda y hay oferta, pero sin perfilar un escenario demasiado optimista.*

3. ¿Desde su punto de vista cómo impactan las medidas económicas en el mercado inmobiliario? (tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc.)

*Hay tres características predominantes en el mercado inmobiliario actualmente: por un lado las dificultades para obtener dólares hacen que aquellos que los tienen no quieran desprenderse de la divisa. La devaluación producida en enero acentuó ese aspecto especulativo. Por otro lado aquél que tiene un departamento no lo quiere vender para no quedarse con pesos que pierden el valor con la inflación, u ofrecen propiedades a valores más altos. Por último aquellos que desean comprar necesitan financiamiento para poder hacerlo, intentando siempre llevar el precio a un valor más bajo de compra.*

4. ¿La ubicación, calidad, confort, *amenities*, y seguridad a la hora de adquirir un departamento cree Ud. que son más importante que el costo de la inversión?

*Por lo general los inversores buscan primero precio y luego ubicación, eso es lo que más se ve, cuando la gente viene a consultar generalmente pregunta primero por los precios y luego dónde está ubicado, después va viendo que ofrece cada unidad.*

5. ¿Sabe Ud. qué tipo de departamentos son más demandados hoy a la hora de comprar? ¿Por qué?

*Los más demandados son monoambientes y departamentos de una sola habitación, hay mucha gente que está sola, estudiantes, mujeres indepen-*



*dientes que trabajan, no tienen hijos y priorizan la comodidad que ofrece vivir en un departamento chico y seguro. También suelo atender personas mayores, que están solas y que por seguridad prefieren vivir en departamentos.*

**6.** En términos de opciones de comercialización de unidades residenciales ya sea aquellas que se comercializan con ventas desde el pozo, o a través de fideicomisos u otras formas ¿cuáles cree Ud. que son las más habituales en el mercado inmobiliario de Paraná?

*Hoy por hoy la modalidad más habitual es la de venta de departamentos al pozo, se constituye un fideicomiso y se ofrecen las unidades desde que se firma el proyecto aprobado por catastro y municipalidad.*

**7.** ¿Conoce Ud. Av. Ejército e Ituzaingó? ¿Le interesaría invertir en departamentos a construir en esa zona?

*Nosotros no comercializamos departamentos propios, sólo somos intermediarios, pero la zona cuando se inaugure el Hospital va a pasar a ser muy demandada.*

**8.** ¿Para Ud. la creación del Hospital del Bicentenario, sobre Av Ejército le dará a esa zona de Paraná un dinamismo distinto al actual?

*¡Seguro, seguro...!*

**9.** ¿Qué zonas de Paraná, cree Ud. que son las más adecuadas para construir edificios residenciales?

*En la zona del centro es dónde más se están construyendo edificios de pocos metros, y funcionales. Se observa que las casas que se ponen en venta las adquieren las empresas constructoras para hacer edificios de pocos pisos y comercializarlos. También en zonas cercanas a las facultades.*

**10.** ¿La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo importante a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación de un edificio?

*Sin dudas, la ciudad no es muy grande y todo tiende a concentrarse en el centro y sus inmediaciones.*

### **Anexo 10: Entrevista a Informante Clave 3, Inmobiliaria Bessa**

**1.** ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa de negocios en plaza?

*Toda inversión en inmuebles es una buena alternativa de inversión.*

**2.** A su modo de ver, ¿la venta de unidades residenciales en edificios multiviviendas en la ciudad de Paraná, estima que seguirá en alza, se estacionará respecto del año anterior o tenderá a la baja? ¿Por qué?

*Creo que más bien tiende a la baja, actualmente el mercado está contraído,*

*la desaceleración del mercado se hacer sentir, hay mucha especulación al respecto, a menos que no exista una necesidad imperiosa las personas prefieren no vender propiedades por el momento. En un contexto inflacionario es preferible mantener el bien.*

**3.** ¿Desde su punto de vista cómo impactan las medidas económicas en el mercado inmobiliario? (tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc.)

*La restricción para la compra de dólares, la falta de crédito, el poco interés en los cedines ofrecidos por el gobierno, han logrado disminuir las operaciones en el sector, también la ausencia de políticas que posibiliten otorgar créditos a largo plazo.*

**4.** ¿La ubicación, calidad, confort, *amenities*, y seguridad a la hora de adquirir un departamento cree Ud. que son más importante que el costo de la inversión?

*El costo de la inversión es lo más importante seguido de la ubicación y los atributos que el inmueble pueda brindar.*

**5.** ¿Sabe Ud. qué tipo de departamentos son más demandados hoy a la hora de comprar? ¿Por qué?

*Departamentos chicos en metros cuadrados, es lo que más se vende.*

**6.** En términos de opciones de comercialización de unidades residenciales ya sea aquellas que se comercializan con ventas desde el pozo, o a través de fideicomisos u otras formas ¿cuáles cree Ud. que son las más habituales en el mercado inmobiliario de Paraná?

*Existen varias, entre ellas aquellas ventas al pozo, algunas a través de inmobiliarias que las ofrecen y otras por las mismas empresas constructoras que las realizan.*

**7.** ¿Conoce Ud. Av. Ejército e Ituzaingó? ¿Le interesaría invertir en departamentos a construir en esa zona?

*Es una zona interesante, habría que ver...*

**8.** ¿Para Ud. la creación del Hospital del Bicentenario, sobre Av Ejército le dará a esa zona de Paraná un dinamismo distinto al actual?

*Es probable, va a traer mucha actividad alrededor, sobre todo si viene mucha gente del interior de la provincia a atenderse.*

**9.** ¿Qué zonas de Paraná, cree Ud. que son las más adecuadas para construir edificios residenciales?

*Las zonas dentro de bulevares.*

**10.** ¿La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo importante a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación de un edificio?

*Sí.*

### **Anexo 11: Entrevista a Informante Clave 4, Representante de la Cámara Argentina de la Construcción, Delegación Paraná**

1. Durante 2012 la superficie autorizada para construcción en Entre Ríos se contrajo al (-28,6%), luego de dos años de fuerte expansión. El municipio de Paraná fue uno de los que reflejó una caída muy significativa dentro de los 14 municipios analizados. Cabe destacar que durante el 2011 el régimen de regularización de superficie cubierta no declarada, repercutió muy favorablemente en la estadística de dicho año pero la misma no reflejaba un crecimiento genuino de los niveles de actividad. (Fuente: Informe de Coyuntura Año 2012 IERIC). ¿Qué opina Ud. sobre la construcción de edificios multiviviendas residenciales en la ciudad de Paraná, teniendo en cuenta el crecimiento de este tipo de viviendas desde al año 2011 hasta la fecha?

*Respecto a esto diré que Paraná viene siendo a nivel nacional una de las de mayor crecimiento en edificios de multivivienda y como ejemplo de ésta diremos que en la ciudad hoy en día hay más de 100 desarrollos inmobiliarios de multiviviendas por lo cual esto afirma que la plaza ha sido positivo el crecimiento de este rubro.*

2. ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa de negocios en plaza?

*Sí, la realidad de prueba es esta.*

3. ¿Desde su punto de vista cómo impactan las medidas económicas en el mercado inmobiliario? (tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc.)

*Nosotros creemos que lo que genera es incertidumbre y creemos que solo estas medidas son las que mayores dudas dan en los inversionistas al momento de tomar una decisión.*

4. ¿Sabe Ud. qué tipo de departamentos son más demandados hoy a la hora de comprar? ¿Por qué?

*Los departamentos pequeños porque económicamente están más al alcance. Como reflejo de esto, diremos que en los últimos años, ha habido un crecimiento en la construcción de monoambientes como inversión.*

5. En términos de opciones de comercialización de unidades residenciales ya sea aquellas que se comercializan con ventas desde el pozo, o a través de fideicomisos u otras formas ¿cuáles cree Ud. que son las más habituales en el mercado inmobiliario de Paraná?

*Las ventas en pesos y con respecto al tipo de vivienda diremos que la de mayor contratación son las de menores superficies.*



6. ¿Para Ud. la creación del Hospital del Bicentenario, sobre Av Ejército le dará a esa zona de Paraná un dinamismo distinto al actual?

*Sí, creemos que la creación de un Hospital sobre Av. Ejército tendrá un impacto positivo para la ciudad.*

7. ¿Qué zonas de Paraná, cree Ud. que son las más adecuadas para construir edificios residenciales?

*Creemos que la zona dentro de los bulevares es una adecuada zona para construir edificios residenciales.*

8. ¿La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo importante a tener en cuenta al momento de evaluar la ubicación de un edificio?

*La cercanía al centro de la ciudad, es un atributo de vital importancia a tener en cuenta, cuando se evalúa la ubicación de un edificio.*

#### **Anexo 12: Entrevista a Informante Clave 5, Sr Schenone Aníbal Productor de Seguros, Instituto Autárquico Provincial del Seguro**

1. ¿Ud. cree que invertir en departamentos es una buena alternativa de negocios en plaza?

*Sí, es impresionante la cantidad de carteles de inmuebles en ventas que se observan en las calles de Paraná.*

2. A su modo de ver, ¿la venta de unidades residenciales en edificios multiviviendas en la ciudad de Paraná, estima que seguirá en alza, se estacionará respecto del año anterior o tenderá a la baja? ¿Por qué?

*En realidad observo que el mercado en Paraná sigue en crecimiento debido a la cantidad de edificios nuevos que se están construyendo y el número de pólizas de caución que se ejecutan en el mercado de la construcción.*

3. ¿Desde su punto de vista cómo impactan las medidas económicas en el mercado inmobiliario? (tales como el cepo cambiario, la devaluación del dólar, el aumento en las tasas de interés, etc.)

*Falta más acceso a los créditos hipotecarios, las limitaciones para compra de dólares también es un aspecto importante en este rubro.*

4. ¿Qué opina Ud. del sector de la construcción en Paraná?

*Creo que ha tenido un impacto muy fuerte en Entre Ríos propiciado por la cantidad de obras públicas que se han realizado fundamentalmente desde el año 2009 hasta la fecha. El crecimiento ha sido acumulativo y sostenido.*

*Desde el ámbito de las obras privadas, también se ha visto un crecimiento quizás un poco menos en relación a las obras públicas pero crecimiento al fin... El boom de la construcción de edificios pequeños en el centro y alrededores, te*

*da la pauta de cómo ha cambiado la fisonomía de la ciudad en los últimos años.*

5. En cuanto a la cantidad de empresas que se dedican a construir edificios ¿las conoce? ¿Ud. cree que se han incrementado en la ciudad de Paraná?

*Las empresas que se dedican a construir edificios, son conocidas en su mayoría y tradicionales en el medio. Existen muchos constructores unipersonales que son nuevos en la ciudad, pero prevalecen en las construcciones de edificios aquellas empresas más conocidas tales como: Gini, Saibene, Cuarenta, Construcciones Caballi, Cemyc, etc.*

6. ¿Sabe Ud. qué tipo de departamentos son más demandados hoy a la hora de comprar? ¿Por qué?

*Los de pequeñas dimensiones.*

7. En términos de opciones de comercialización de unidades residenciales ya sea aquellas que se comercializan con ventas desde el pozo, o a través de fideicomisos u otras formas ¿cuáles cree Ud. que son las más habituales en el mercado inmobiliario de Paraná?

*Observo que lo más habitual son los fideicomisos inmobiliarios*

### Anexo 13: Cuestionario de encuestas

#### **Proyecto de inversión: Torres de Itusaingó**

*Lugar de emplazamiento:* Terreno ubicado en el distrito UR5 en la esquina de calle Itusaingo y Avenida Ejercito de la ciudad de Paraná (inmediaciones supermercado COTO).

La presente encuesta se realiza a los efectos de conocer las preferencias de potenciales inversores y/o consumidores a la hora de adquirir un departamento a estrenar en la zona de Av Ejército e Itusaingó.

Favor de Responder las siguientes preguntas.

1. Cantidad de personas que conforman el grupo familiar:

*Según Estado Civil:*

<input type="checkbox"/>	Soltero
<input type="checkbox"/>	Casado
<input type="checkbox"/>	Divorciado
<input type="checkbox"/>	Otro

*Según Edad:*

<input type="checkbox"/>	Entre 18 y 35 años
<input type="checkbox"/>	Entre 36 y 65 años
<input type="checkbox"/>	Más de 66 años

2. La vivienda que habitualmente ocupa es:

<input type="checkbox"/>	Propia	<input type="checkbox"/>	De un familiar
<input type="checkbox"/>	Alquilada	<input type="checkbox"/>	Otro

3. ¿Cuántas personas habitan en su casa?

<input type="checkbox"/>	Una	<input type="checkbox"/>	Tres	<input type="checkbox"/>	Cinco
<input type="checkbox"/>	Dos	<input type="checkbox"/>	Cuatro	<input type="checkbox"/>	Seis o más

4. ¿En qué barrio o zona vive actualmente?

.....

¿Es de su satisfacción?  Sí  No

Para las **preguntas cinco y seis** favor de clasificar las distintas opciones por orden de importancia. Comience por elegir la opción que le agrade más y asígnele el número 1, continúe en su segunda elección y asígnele el número 2 y así sucesivamente hasta que haya clasificado todas las opciones (Puede dejar en blanco la opción de otro).

5. ¿En dónde le gustaría más vivir?

Me agrada	No me agrada	No me interesa	No sabe
1	2	3	4

<input type="checkbox"/>	Zona Parque	<input type="checkbox"/>	Zona Paracao	<input type="checkbox"/>	Zona Toma Vieja
<input type="checkbox"/>	Zona Centro	<input type="checkbox"/>	Zona Av Ejército	<input type="checkbox"/>	Otro
<input type="checkbox"/>	Zona Seminario	<input type="checkbox"/>	Zona Thompson		<i>(especifique)</i>

6. ¿Qué atributos le parecen más importantes a la hora de comprar un departamento?

Muy importante	Importancia relativa	Menos importante	No me interesa	No sabe
1	2	3	4	5

<input type="checkbox"/>	Precio	<input type="checkbox"/>	Complementos (sum, piscina, gimnasio, etc)
<input type="checkbox"/>	Seguridad	<input type="checkbox"/>	Buena vista desde los balcones
<input type="checkbox"/>	Calidad de Construcción	<input type="checkbox"/>	Otro ( <i>especifique</i> )
<input type="checkbox"/>	Ubicación		.....
<input type="checkbox"/>	Estacionamiento cubierto		.....
<input type="checkbox"/>	Ascensores		
<input type="checkbox"/>	Ambientes amplios		

7. ¿Dónde preferiría vivir? En un edificio de:

más de 8 pisos                       menos de 8 pisos

8. ¿Para Ud. el costo de las expensas es un factor determinante a la hora de elegir un edificio?

Sí     No

9. Favor de indicar si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones, marcando con una X su elección

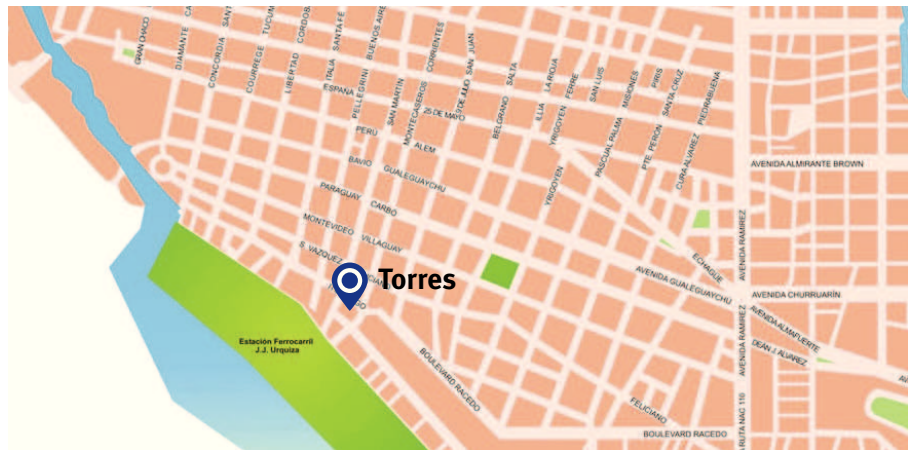
	Por completo en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Por completo de acuerdo	No sabe / NC
Hoy invertir en la compra de un dpto es una buena elección					
Prefiero vivir en un departamento antes que vivir en una casa					
Adquiriría un departamento para vivir					
Compraría un departamento en construcción bajo la modalidad de ventas al pozo					
La ubicación es lo más importante a la hora de elegir un departamento para comprar					
Compraría un departamento sin chochera					

¡Gracias por su atención!

Cra. María Gabriela Altuna  
Alumna de Maestría en Administración de Empresas  
Facultad de Ciencias Económicas - UNL

**Anexo 14: Planilla base de Encuestas**  
(Véase versión digital en cd adjunto al libro de Tesis)

**Anexo 15: Ubicación de terreno en plano de la ciudad de Paraná**



**Anexo 16: Tabla detalle de superficies en edificio Ituzaingó**  
(Véase página 154)

**Anexo 17: Tela Municipal**  
(Véase página 155)

DETALLE DE SUPERFICIES EDIFICIO calle ITUZAINGO						ANTOLIN FERNANDEZ S.A.	
DENOMINACION de la OBRA	UNIDAD	CANTIDAD	Sup. Departamentos	Sup. Balcón	Sup. Comunes	Sup. Cocheras	Superficie Total
<b>SUBSUELO</b>	m2						301,78
Ha		1,00			33,41		
Cocheras -cubiertas -		1,00			122,37	146,00	
<b>PLANTA BAJA</b>	m2						262,09
Ha		1,00			62,43		
Cocheras -cubiertas -		1,00			76,91	122,75	
<b>PRIMER PISO</b>	m2						257,25
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,30	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,20	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,30	0,75			
<b>SEGUNDO PISO</b>	m2						256,95
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>TERCER PISO</b>	m2						256,95
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>CUARTO PISO</b>	m2						256,95
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>QUINTO PISO</b>	m2						256,95
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>SEXTO PISO</b>	m2						256,95
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>SEPTIMO PISO</b>	m2						256,95
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>OCTAVO PISO</b>	m2						217,60
Ha		1,00			29,65		
Departamento 2 dormitorios		1,00	68,20	4,10			
Departamento 1 dormitorio A		1,00	38,10	3,50			
Departamento 1 dormitorio B		1,00	42,20	3,90			
Departamento 1 dormitorio C		1,00	38,10	1,25			
Departamento Monoambiente		1,00	27,20	0,75			
<b>TERRAZA</b>	m2						72,53
Ha					29,00		
quincho					43,53		
<b>Total</b>			1672,60	106,75	604,85	268,75	2652,95
			63,05%	4,02%	22,80%	10,13%	100,00%



**Diseño editorial e impresión**

LDCV Nabila S. Ruaimi

ruaiminabila@gmail.com





