

# TRABAJO FINAL DE GRADO

**Planificación operativa integral para el desarrollo de un  
proyecto de unidades habitacionales en propiedad horizontal**



Universidad Empresarial Siglo 21  
Licenciatura en Administración  
2011

Franco Di Benedetto  
ADM 01258



## RESUMEN EJECUTIVO

DIPRO, Desarrollo de Inversiones y Proyectos, es una PyME del rubro de la construcción, radicada en la Ciudad de Córdoba. Con una estructura escasa y sin contar con herramientas administrativas formales, encara actualmente el desafío del crecimiento organizacional y el desarrollo de nuevos y más ambiciosos proyectos. En este marco, se planteó para este Trabajo Final del Graduación, el desarrollo de la planificación operativa integral para un nuevo emprendimiento edilicio. El diagnóstico del ambiente externo, se centra en el estudio de las características dominantes del mercado, la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter, y el análisis de los impulsores de cambio en la industria. Como complemento a este, se desarrolló el análisis del ambiente interno, haciendo hincapié en estudio de la estructura tanto jurídica como organizacional de la empresa, sus rasgos culturales, y en el estudio detallado de sus áreas funcionales y las actividades en cada una involucradas. El análisis FODA y la identificación de la estrategia y la ventaja competitiva de la organización, producto del mentado diagnóstico, configuran la justificación de la propuesta. Esta consiste en el desarrollo de cinco herramientas de planificación operativa formal: un plan de avance para la obra, los presupuestos maestro y de costos por periodo para el proyecto, la propuesta de comercialización de unidades para el mismo y un diagrama de Gantt integrando el total de las actividades en este intervinientes.



## EXECUTIVE SUMMARY

DIPRO, Development of Investment and Projects, is a SME of the construction sector, based in Córdoba City, Argentina. With a small structure and lacking of formal administrative tools, now faces the challenge of organizational growth and the development of new and more ambitious projects. In this context, it was settled as the main objective of this work, the development of an integrated operational planning for a new building project. The diagnosis of the external environment, focuses on the study of the market's key characteristics, the application of Porter's five forces analysis, and the study of the industry's change drivers. As a complement to this, was performed the analysis of the internal environment, emphasizing the study of both legal and organizational structure of the company, it's cultural traits, and the detailed study of functional areas, and activities involved in each. SWOT analysis and identification of the strategy and competitive advantage of the organization, product of the aforementioned diagnosis, form the rationale for the proposal. This, involves the development of five formal operational planning tools: a plan forward for the construction works, the master budget and cost per period budget for the project, the proposed sale of units for it, and a Gantt chart, integrating the total activities involved.



*A mis padres,  
incondicionales en todos mis proyectos.*





## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>Pág. 9</b>
<b>TEMA</b>	<b>Pág. 10</b>
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>Pág. 10</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>Pág. 10</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	
- Herramientas e instrumentación	<b>Pág. 11</b>
- Esquema de trabajo	<b>Pág. 12</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
- Material	<b>Pág. 13</b>
- Ambiente Externo	<b>Pág. 14</b>
- Ambiente Interno. Estructura Organizacional	<b>Pág. 20</b>
- Cultura Organizacional	<b>Pág. 21</b>
- Departamentalización	<b>Pág. 22</b>
- Planeación	<b>Pág. 23</b>
- Proyecto	<b>Pág. 26</b>
- La Presupuestación	<b>Pág. 27</b>
- El Análisis FODA	<b>Pág. 28</b>
- Estrategia y Ventaja Competitiva	<b>Pág. 29</b>
<b>DIAGNÓSTICO</b>	
<b>ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO</b>	
- Características económicas dominantes en la industria	<b>Pág. 32</b>
- Modelo de las cinco fuerzas	<b>Pág. 37</b>
- Integración y Cooperación	<b>Pág. 40</b>
- Impulsores de cambio en la industria de la construcción	<b>Pág. 42</b>
<b>ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO</b>	
- La empresa	<b>Pág. 47</b>
- Estructura Jurídica	<b>Pág. 48</b>
- Cultura Organizacional	<b>Pág. 49</b>
- Influencia de la cultura en la organización	<b>Pág. 51</b>
- Áreas Funcionales	<b>Pág. 51</b>
- Metodología de planificación	<b>Pág. 53</b>
<b>PROYECTO</b>	



- Diseño	Pág. 55
- Proceso Productivo	Pág. 57
- Actividades de Comercialización	Pág. 61
- Gestión de trámites legales y administrativos	Pág. 65
- Costos de proyecto	Pág. 76
<b>CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO</b>	
- Análisis FODA	Pág. 80
- Estrategia y Ventaja Competitiva	Pág. 82
- Conclusión y justificación de la propuesta	Pág. 83
<b>PROPUESTA</b>	
- El Plan Integral y su concepto	Pág. 84
- Producción: Plan de Avance	Pág. 87
- Presupuestación de costos	Pág. 89
- Propuesta de comercialización	Pág. 92
- Metodología de instrumentación	Pág. 96
<b>CONCLUSIÓN</b>	Pág. 101
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	Pág. 103
<b>GLOSARIO</b>	Pág. 104
<b>ANEXOS</b>	Pág. 106

## INDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Tabla 1 - Planilla de metros y precios de unidades	Pág. 64
Tabla 2 - Documentación a presentar para inst. telefonía	Pág. 75
Tabla 3 - Estudio de costos de construcción	Pág. 77
Tabla 4 - Estudio de costos propios	Pág. 78
Tabla 5 - Matriz FODA	Pág. 81
Tabla 6 – Objetivos de la planificación	Pág. 85
Tabla 7 - Diagrama de Gantt para el proyecto	Pág. 86
Tabla 8 - Plan de avance de obra para el proyecto	Pág. 88
Tabla 9 - Presupuesto Maestro	Pág. 90
Tabla 10 - Presupuesto de costos para el proyecto	Pág. 91
Tabla 11- Propuesta de Comercialización de Unidades	Pág. 93



Grafico 1 – Las 5 Fuerzas de Porter	<b>Pág. 17</b>
Gráfico 2 – Planeación y Planificación Operativa	<b>Pág. 26</b>
Gráfico 3 – Las Estrategias Genéricas de Porter	<b>Pág. 30</b>
Gráfico 4 – Producto Bruto Geográfico de Córdoba	<b>Pág. 43</b>
Gráfico 5 – Evolución Poblacional en la Ciudad de Córdoba	<b>Pág. 44</b>
Gráfico 6 – Incidencia Porcentual por Área de la empresa	<b>Pág. 78</b>
Gráfico 7 – Gráfico de Barras de Estudio de Costos	<b>Pág. 79</b>
Gráfico 8 – Flujo de Mano de obra y Materiales	<b>Pág. 88</b>



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de grado se encuentra enfocado en una de las actividades básicas más importantes de toda organización: la planificación. En cualquier empresa, una vez planteados los objetivos, es fundamental abocarse a la definición de la manera en la cual se llegará a cumplirlos, tarea a la que este trabajo se propone contribuir. DIPRO Desarrollo de Inversiones y Proyectos, la organización bajo estudio, es una PyME cordobesa dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios, que con escasa estructura y una metodología de trabajo informal y flexible, opera desde hace más de diez años en el mercado local. Como muchas otras empresas del rubro, lleva a cabo proyectos que se extienden en el tiempo y en ocasiones poseen ciclos operativos de varios años, siendo estos susceptibles de encontrar numerosos obstáculos a lo largo de su desarrollo. Es en función de tales características que la programación de las actividades, plazos, recursos necesarios y demás factores intervinientes en procesos productivos, cobra una importancia aún mayor en este tipo de organizaciones.

Adicionalmente, la empresa atraviesa a la fecha un momento de importantes cambios. Acostumbrados a la construcción de edificios de departamentos de alrededor de 1500 metros cuadrados de superficie, hoy sus dueños se encuentran embarcados en un proyecto de 3500 metros cuadrados, próximo a comenzar su etapa de obras. Un salto de este tipo en su escala de producción conllevará indudablemente desafíos inéditos para la empresa, panorama que amerita nuevos y mayores esfuerzos en su gestión.

Este trabajo pretende, atendiendo a las características de la organización y el entorno en el cual se encuentra inmersa, brindar a DIPRO una herramienta de planificación operativa formal, basada en el proyecto planteado, actualmente en su fase preliminar. Ésta le permitirá a la organización optimizar su desempeño en todas las áreas que la conforman, y a la vez contar con un primer elemento documental de su actividad productiva, de gran utilidad potencial.



## TEMA

Planificación operativa integral para el desarrollo de un proyecto de unidades habitacionales en propiedad horizontal.

## OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una herramienta de planificación formal, que le permita a DIPRO, Desarrollo de Inversiones y Proyectos, instrumentar una previsión, monitoreo y control eficaces, en sus distintas áreas funcionales a lo largo del proyecto.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el impacto de los fenómenos culturales y características distintivas de la organización, en la planificación y consecución de sus actividades.
- Examinar la posición que ocupa la empresa en el mercado y la relación que mantiene con los demás actores en este participante.
- Asociar el conjunto de actividades de producción con la gestión administrativa y jurídico-legal.
- Relacionar los ciclos productivo y de comercialización del proyecto.
- Elaborar una estimación de requerimientos financieros en función de las sucesivas etapas de avance de obra.
- Vincular el presupuesto general con las distintas fases del proyecto y las áreas involucradas.
- Proponer una metodología de seguimiento para la planificación operativa.



## METODOLOGÍA

### Herramientas e instrumentación

La recolección de datos se llevará adelante mediante tres instrumentos. En primer lugar, a través de **entrevistas**, que serán de utilidad primordial para recabar información en relación a la empresa, sus características y aspectos propios de la misma como así también para la obtención de información detallada en referencia al actual proyecto que encara. En este caso, al estar la organización conformada por pocos miembros, serán personales e individuales, y se realizarán concretamente a los dueños-administradores de la organización. A fin de encontrar respuestas a cuestiones específicas en relación a los objetivos del trabajo, pero con la intención de generar un espacio para sugerencias, críticas o cualquier tipo de comentario que pueda servir a los objetivos del este, se llevarán a cabo bajo la tipología de entrevistas semi-estructuradas. Se prevé concretar primeramente una entrevista de aproximadamente una hora a dos horas, a fin de recabar información en relación a las características de la organización, las actividades productivas que efectúan y el sistema de comercialización utilizado. Posteriormente se programarán una o dos entrevistas de menor duración, con el objetivo de realizar consultas de carácter técnico respecto de interrogantes que el desarrollo del trabajo pueda generar.

La información necesaria para el análisis de la industria y la reglamentación vigente, se obtendrá fundamentalmente de la **exploración de datos secundarios**, tanto de fuentes internas, como de publicaciones gubernamentales y de datos comerciales. Estos últimos cobran relevancia particular en el contexto del caso, debido a la falta de información adecuadamente procesada disponible en la organización.

La obtención de la información referente a costos, tiempos previstos, detalles técnicos, y todo otro tipo de dato en relación al proyecto, se conseguirá a través de la **revisión documental** de inventarios, documentos contables,



carpetas de comprobantes y de detalles de proyectos anteriores, y cualquier otra clase de documento o formato, tanto físico como digital, disponible en la empresa. En relación a fuentes ajenas, se consultará todo boletín o comunicado oficial destinado a las empresas del rubro, y diversas publicaciones de revistas comerciales y dominios de Internet dedicados a la industria.

Paralelamente, se utilizará la **observación**, para obtener de la experiencia en la organización, en base a la percepción propia y sin instrumento mediante, información relativa al ambiente interno de la empresa, tales como cuestiones culturales, o bien de recursos y capacidades.

### Esquema de trabajo

Es el espíritu motivador del presente trabajo, desarrollar una herramienta abarcativa, práctica, y a la vez simple de entender y utilizar para la pequeña empresa. Siguiendo esta simple premisa se ha determinado un esquema de trabajo particular.

El cuerpo de este informe se divide en cuatro secciones centrales: **Diagnóstico del Ambiente Interno, del Ambiente Externo, del Proyecto y Propuesta**. Tanto para la recolección y procesamiento de información necesaria para el diagnóstico, como para la elaboración de la propuesta, se han distinguido tres áreas de interés: **Operaciones, Comercialización y Administración**. La definición de este número reducido de áreas responde a la consigna base de simplificar el análisis e interpretación de la información y facilita la elaboración y posterior comprensión de las interrelaciones propias del plan producto de esta tesis.



## MARCO TEÓRICO

### Material

Este trabajo presenta la particularidad de plantear una temática tradicional y recurrente en la ciencia de la administración, como es la planificación operativa, pero intentando a su vez adaptar las herramientas administrativas a la escala de la pequeña y mediana empresa y a la realidad concreta de la organización bajo estudio.

Para la consecución de tal objetivo, fueron consultados principalmente los libros *Administración, Una perspectiva global*<sup>1</sup>; *Administración de Operaciones*<sup>2</sup>; *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*<sup>3</sup>; *Dirección Estratégica*<sup>4</sup>; *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*<sup>5</sup>; y *La cultura empresarial y el liderazgo*<sup>6</sup>.

De los antedichos textos fueron tomados los conceptos de mayor relevancia según el criterio de trabajo primeramente expuesto. La obra de Thompson y Strickland constituye la base teórica sobre la que se funda la mayor parte de la sección de diagnóstico de ambiente externo del informe. Si bien la obra de Garrido también brinda herramientas útiles para el estudio del ambiente externo, en el marco del presente trabajo se considera mayormente propicia la utilización de *Administración Estratégica*, en virtud no solo de la fuerte vigencia de la obra en la disciplina, sino también por contar con un enfoque amplio, de alta aplicabilidad en el común de las empresas.

Un criterio similar corresponde a la elección del texto de Koontz y Weirich para la aproximación del ambiente interno. Los conceptos universales

---

<sup>1</sup> Koontz H. y Weirich H. *Administración, Una perspectiva global*, McGraw Hill. 1994

<sup>2</sup> Monks, J. *Administración de operaciones*, McGraw Hill 1992

<sup>3</sup> Thompson, A. y Strickland A.J. *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*. McGraw Hill 1987

<sup>4</sup> Garrido Buj, S. y Rodríguez Carrasco, J.M. *Dirección Estratégica*, Piramide 1992

<sup>5</sup> Abravanel H, Firsirotu y otros. *Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*, Legis 1988

<sup>6</sup> Schein, E. *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza & Janes 1988.



plasmados en dicho material, reconocido ampliamente como un referente de las ciencias de la administración, son simples de aplicar y comprender, así como también de adaptar a la situación de cada compañía, por su carácter generalista.

Finalmente, se justifica la elección del material escrito por Abravanel, en virtud de encontrarse más orientado a la realidad organizacional, que a los conceptos de corte psicológico subyacentes en ella, que abundan en las obras autoría de Edgar Schein. Este texto constituye una herramienta complementaria, utilizada para incluir al análisis interno elementos relativos a la cultura organizacional, considerados de importancia.

Es importante señalar, que independientemente de que los anteriores autores y obras respectivas constituyan el grueso de la base teórica del trabajo, se incluyen a lo largo de su desarrollo, opiniones, contrastes, e inclusive breves comentarios de diversos otros autores, a fin de enriquecer el informe.

## Ambiente Externo

Antes de comenzar con el desarrollo del material teórico correspondiente al análisis externo en concreto, resulta conveniente definir conceptos básicos relacionados a **la estrategia, la relevancia de estudio del ambiente externo y su vinculación directa con la planificación operativa**, eje central de este trabajo.

La palabra **estrategia**, derivada del vocablo griego *strategos* cuyo significado es “general”, comunmente es entendida por los diversos autores de la ciencia de la administración y afines, de manera similar. Harold Koontz, define la estrategia como *la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos*<sup>7</sup>. De forma casi idéntica lo expresaba treinta años antes Alfred Chandler Jr., como “la

<sup>7</sup> Koontz H. y Wehrich H. Op. Cit.



definición de las metas y los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”<sup>8</sup>.

Es remarcable el hecho de que tanto Koontz como Chandler, al igual que muchos otros, incorporan como parte del concepto de estrategia *la determinación de los objetivos*. Este es uno de los puntos en relación a los cuales los autores comienzan a diferir. Mientras los ya citados definen la estrategia en relación al *qué* y el *cómo* del accionar de una organización, otros se limitan solo a *la manera* de lograr los objetivos. El Dr. Kenichi Ohmae, afamado consultor especializado en estrategia corporativa y de negocios, expresa en su libro *la mente del estratega* que “estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva. El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía, para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente”<sup>9</sup>. El profesor Michael Porter, coincide en su aproximación, considerando que la estrategia corporativa se refiere a ser diferente y a elegir deliberadamente un conjunto de actividades para lograr una mezcla de valor única<sup>10</sup>.

En el marco de este trabajo final de grado, se comparte el enfoque propuesto por Koontz y Weihrich, quienes incorporan la definición de objetivos como parte de la labor estratégica, dejan en claro que *las estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores en tanto que orientan las decisiones operativas*<sup>11</sup>. Es en virtud de lo anteriormente expuesto que se considera fundamental indagar en las características del ambiente externo de la organización, condicionante de su estrategia y en consecuencia de la planificación operativa.

---

<sup>8</sup> Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. The MIT Press 1962.

<sup>9</sup> Ohmae K. *The Mind of the Strategist. The Art of Japanese Business*. McGraw Hill 1982.

<sup>10</sup> Porter, M. *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

<sup>11</sup> Monks J. Op. Cit.



Para el desarrollo del diagnóstico del ambiente externo de la empresa, se trabajó en base al ya mencionado libro, *Administración Estratégica*. Dado que este trabajo se encuentra eminentemente enfocado al interno de la organización, se hace hincapié en un número reducido de elementos del texto, considerados relevantes.

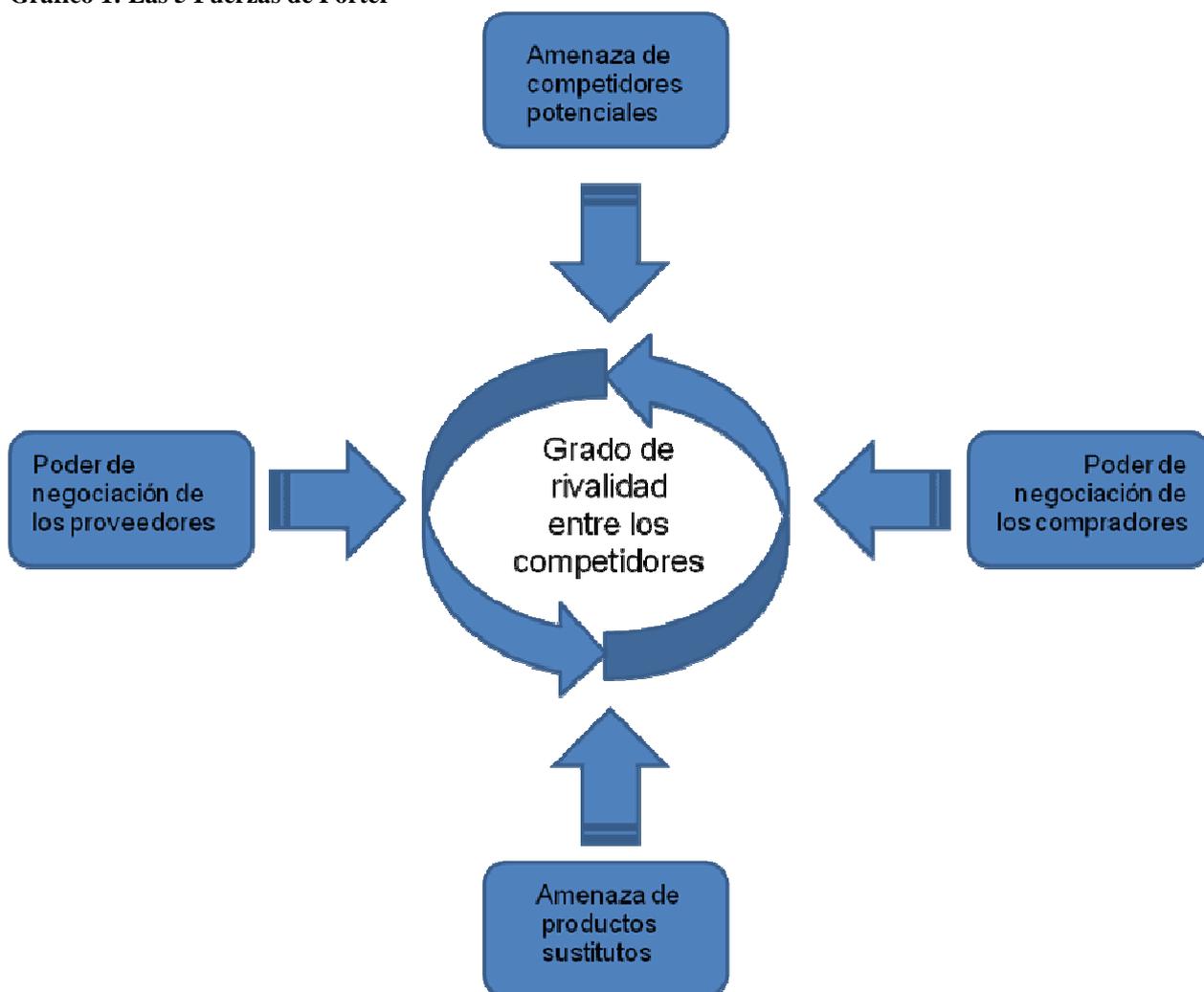
El análisis comienza con la descripción de la industria en función de sus **características económicas dominantes**. Esta tarea implica la descripción breve de un número considerable de aspectos económicos del mercado, que permiten caracterizar el entorno en el que compete. Si bien dichos aspectos son bastante similares para todas las industrias, pueden variar. Los mismos son *Volumen del mercado, Esfera de acción de la rivalidad competitiva, Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento, número de rivales y sus volúmenes relativos, Número de compradores, Frecuencia de Integraciones, Canales de distribución, Ritmo del cambio tecnológico, Grado de diferenciación entre productos, Economías de escala, Aprendizaje y experiencia, Utilización de la capacidad, Requerimientos de recursos y Rendimientos del sector.*

**El modelo de las cinco fuerzas de Porter** es una herramienta clave para el análisis del entorno que estudia el grado de influencia o presión competitiva que se presentan en el mercado provenientes de cinco fuentes: *los competidores, los proveedores, los compradores, los potenciales ingresantes y los oferentes de productos sustitutos*. El método de trabajo consiste en la apreciación cualitativa de la intensidad con la que se presentan estas fuerzas en el mercado y qué tan poderosa es la influencia que éstas tienen en el mismo. Para cada una de las fuerzas este poder se mide distinto. En relación a los competidores, se busca identificar el grado de rivalidad entre ellos, es decir qué tan enérgicamente emplean tácticas competitivas tales como promociones, rebajas de precio o mejoras en los servicios. De cualquier manera, existen numerosos factores que pueden influir en el ritmo de la rivalidad, como el volumen de la demanda, o el número de competidores. La presión competitiva ejercida por los sustitutos viene dada por tres factores, la disponibilidad de los mismos a un precio atractivo, qué tan satisfactorios son en términos de calidad



y desempeño, y la facilidad con la que un comprador puede optar por un sustituto. En función de estos factores, los sustitutos pueden ser más o menos amenazantes y aumentar en consecuencia la presión competitiva. Por su parte, los ingresos potenciales presentan una gran amenaza cuando las barreras de entrada al mercado son bajas y las empresas no están dispuestas a o bien no pueden combatir estos nuevos ingresos. En el caso tanto de los proveedores como de los compradores, su fuerza competitiva viene dada por su poder de negociación. Factores como el número de proveedores o de demandantes en el mercado, o su capacidad para actuar en conjunto, son los condicionantes del poder de influencia de estas dos fuerzas.

Gráfico 1: Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. *Competitive Advantage*, Free Press, 1985

Existen en paralelo a estas fuerzas competitivas, otros factores que influyen en el mercado, llamados **impulsores del cambio en la industria**. Las



fuerzas impulsoras son las causas fundamentales de modificaciones en las condiciones competitivas, a través de la creación de incentivos o presiones para el cambio. La cantidad de variables a analizar es realmente vasta y por consiguiente difícil de explorar. Con la intención de enfocarse en los que realmente resultarán determinantes para el desempeño de la organización, la teoría de la estrategia predica que “por lo común, no más de tres o cuatro factores califican como fuerzas impulsoras” en palabras de los propios Thompson y Strickland. La aproximación que se ha dado a las fuerzas impulsoras en este trabajo, justamente pretende seguir dicho precepto y atender prioritariamente los factores que se consideran decisivos para la empresa. No obstante, es importante destacar que en países en vías de desarrollo en los cuales, y particularmente en Argentina, los contextos de incertidumbre y de estabilidad relativa son los más comunes, no puede acotarse el monitoreo del entorno empresarial a unas pocas variables. Factores tales como el cambio tecnológico, la innovación de productos, la globalización de la industria, influencias reguladoras o los cambios en la política del gobierno no constituyen un factor de cambio relevante, y por tanto considerable impulsor del mismo, para el rubro hoy, lo que no quita que puedan transformarse en tales de un momento a otro, considerando la dinámica del contexto nacional.

La integración y cooperación son los elementos esenciales de la estrategia en relación a las actividades que exceden la esfera de acción de las empresas. **La integración vertical**, consiste en la expansión de la esfera de competición de la empresa, dentro de la misma industria. Es el típico caso de las empresas que deciden comenzar a fabricar componentes para sí mismos y se transforman en sus propios proveedores (integración hacia atrás) o de quienes siendo fabricantes deciden integrarse hacia adelante abriendo tiendas para realizar la venta al menudeo. En relación a la integración vertical lo importante es destacar que, como se expresa en *Administración Estratégica*<sup>12</sup>, “La única buena razón para invertir los recursos de la compañía en una integración vertical es reforzar su posición competitiva”. La razón es que la gran desventaja de la integración vertical es que complejiza las actividades de la

---

<sup>12</sup>Thompson, A. y Strickland A.J, Op. Cit.



empresa al tener que encargarse de un mayor número de etapas a lo largo de la cadena de valor de la industria. Si bien una integración hacia atrás por ejemplo, tiene otros efectos concretos como una reducción de costos, esto siempre debe atender a que sea posible igualar o exceder la eficiencia de producción de los proveedores sin restar calidad al producto. En conclusión, una decisión del tipo no debe ir en detrimento de los demás factores que hacen a nuestra estrategia competitiva integral.

La **cooperación** se da cuando empresas que pudiendo funcionar de manera hermética, desde el punto de vista de sus estrategias, realizan el diseño de las mismas en colaboración con otras empresas como sus proveedores, distribuidores e incluso hasta competidores en ocasiones. El objetivo es a través de esta modalidad desarrollar nuevos recursos estratégicos valiosos y competir eficientemente. Instrumentando alianzas y convenios las empresas pueden llegar a crear una ventaja competitiva que de otra forma quedaría fuera de alcance.

Existen diversas aproximaciones alternativas para el estudio del ambiente externo. **Un enfoque de marketing**, es un ejemplo claro. Philip Kotler, en su libro *Dirección de marketing*, propone explorar el ambiente externo a la organización en función de lo que considera son las principales fuerzas del macroentorno: **Entorno Demográfico, Entorno Económico, Entorno Natural, Entorno Tecnológico, Entorno Político-Legal y el Entorno Sociocultural**<sup>13</sup>.

En este modelo, ideado para la disciplina de la mercadotecnia, abundan los análisis de aspectos ligados al mercado y sus necesidades, como así también la búsqueda de información relevante para definir el producto. En el caso que compete a este trabajo, tanto el producto como el mercado se encuentran definidos, quedando pendiente el desarrollo de la planificación para encararlos. Esto constituye una razón más a favor de la elección de un estudio de corte estratégico, además de las ya expuestas al comenzar la sección.

---

<sup>13</sup> Kotler.P. *Dirección de marketing*. Prentice Hall 1996.



## Ambiente Interno

### Estructura organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos<sup>14</sup>. Esta definición de larga data se encuentra orientada al **aspecto práctico y formal de la organización** propiamente dicha de una empresa, y si bien se ajusta perfectamente a los requerimientos en materia de análisis previos a la planificación operativa, dados los objetivos de este trabajo, resulta incompleta.

Existe paralelamente **una estructura informal** en la organización, descrita por el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes<sup>15</sup>. Los distintos autores en la materia difieren en algunos puntos de sus definiciones, pero coinciden en la gran mayoría de los casos en esta distinción dicotómica formal-informal de la estructura y en la particular influencia de esta en la **cultura organizacional**, conceptualizada en este marco y abordada en el diagnóstico.

Retomando el concepto de estructura formal, se encuentra conformada básicamente por dos elementos. En primera medida la **división de la estructura**, la cual será abordada de manera exclusiva en el apartado de departamentalización de esta sección, y en segundo lugar por el esquema de **subordinación y responsabilidades**. Este componente hace referencia a las obligaciones particulares de cada puesto en la estructura, en relación a las *actividades asignadas al mismo*, y a los *deberes para con los superiores* de quien lo ostente.

Finalmente, cabe destacar que lo descrito hasta el momento responde al concepto de estructura **relacionado con los recursos humanos en la**

<sup>14</sup> Mintzberg H. *Diseño de Organizaciones Efectivas*. El Ateneo 1983

<sup>15</sup> Barnardm C. *Las funciones del ejecutivo*. Harvard 1938.



**organización.** En vista de la situación en la cual se desarrolla este estudio se ha considerado necesario indagar también en la **estructura jurídica** de la empresa, definida la misma como *la figura legal elegida por los administradores, del conjunto previsto por la legislación actual para el desarrollo de la actividad*<sup>16</sup>.

## Cultura Organizacional

Todas las organizaciones son particulares. En todas se da la existencia de un conjunto de características distintivas que configuran su individualidad. Sin embargo, paralelamente es posible identificar componentes comunes en todas ellas a pesar de las diferencias en las formas en los que estos se manifiestan. Constituyen un ejemplo claro de esto, las expresiones de la **Cultura Organizacional**.

Abrevanel expresa que las organizaciones engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de sagas, mitos y leyendas y que se adornan con ritos costumbres y ceremonias, en fin, un conjunto de creaciones culturales que operan en la realidad diaria de la organización<sup>17</sup>. Es justamente por su calidad de elemento inevitable en la esencia de toda organización, y por su presencia subyacente en todo aspecto relativo a esta, que se toma su estudio como punto de partida para el diagnóstico interno del presente trabajo. En la creación de la cultura organizacional, siempre cumplen un rol importante los grandes líderes que las organizaciones han tenido a lo largo del tiempo. Puntualmente, los fundadores juegan un rol de gran importancia en dicha tarea, sobre todo en el desarrollo de las bases sobre las que se edificará la cultura. En este caso el foco está puesto sobre los elementos más sobresalientes de la cultura de la empresa: los valores, el ambiente interno de trabajo y su influencia en el desempeño.

---

<sup>16</sup> Belmaña R. *Material Áulico para la cátedra de Sociedades*. Universidad Siglo 21, 2009.

<sup>17</sup> Abrevanel H, Firsiroto y otros. Op. Cit.



En el caso de los valores, fueron seleccionados como componente cultural a analizar, por la importancia que revisten como guías en el accionar de toda organización, mientras que el ambiente de trabajo fue cotejado por lo reveladoras que pueden resultar las cuestiones cotidianas para identificar características distintivas de una organización. Si bien es cuestionable la relevancia del análisis de estos elementos de la cultura, en relación a una herramienta ligada al aspecto operativo como la que se propone desarrollar esta tesis, igualmente se consideró de importancia su tratamiento. Los valores y el ambiente de trabajo, son componentes básicos y prácticamente ineludibles a la hora de indagar en la cultura de una organización, factor que este estudio incorpora en calidad de requisito para ser efectivamente integral.

### Departamentalización

“No existe un método único de Departamentalización aplicable a todas las organizaciones y situaciones. Los administradores deben determinar cuál es el mejor partiendo de la situación a la que se enfrentan...”<sup>18</sup>. De esta manera comienzan Koontz y Wehrich, el desarrollo del tema de *Selección del patrón de Departamentalización* en su libro *Administración, una perspectiva global*. En muchas PyMEs, la estructura organizacional no se encuentra delimitada sino tácitamente por la actividad diaria misma de sus miembros, razón por la cual se torna indispensable la definición concreta, siguiendo el antedicho precepto, de áreas de incumbencia para la posterior agrupación de las tareas involucradas en la planificación futura.

Para el caso, fue elegido el método de **Departamentalización por Función Empresarial**. Por lo general, las pequeñas empresas están conformadas por una cantidad demasiado reducida de personas como para implementar una *departamentalización por números simples* (el número de empleados dividido el número de superiores trabajando), *por procesos* (distintos equipos de trabajo asignados a distintas tareas) o *matricial*

---

<sup>18</sup> Koontz H. y Wehrich H. Op. Cit.



(combinación de dos tipos de departamentalización que deriva en un control cruzado). Así mismo, es difícil que se realice diferenciación alguna por *tipo de producto* o *categoría de clientes*, como lo es igualmente improbable la existencia de sucursales alternativas (*departamentalización territorial o geográfica*). Frecuentemente, es mayormente ubicua la departamentalización por funciones empresariales, dado que estas pueden ser identificadas en toda empresa, independientemente del tamaño de las mismas, y su concepto es de carácter más universal.

## Planeación

El estudio del ambiente interno de la organización culmina con el análisis de ciertas herramientas de planificación consideradas relevantes en relación al tema que aborda esta tesis. A fin de comprender adecuadamente en qué consiste la planeación o planificación, se encara a continuación la temática basándose una vez más en el material desarrollado por Koonts y Weirich<sup>19</sup>.

La planificación es una de las cinco funciones básicas de la administración. Implica seleccionar misiones y objetivos, así como la **toma de decisiones** en torno a la elección de distintos cursos de acción para alcanzarlos. Existen varios elementos, o **planes**, que se constituyen como parte integral del planeamiento. Estos se clasifican en *propósitos o misiones, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos*.

**Los propósitos o misiones**, tienen por objeto identificar la función o tarea básica de una empresa, institución, o bien una parte de estas, y se definen en función de la necesidad a la que responde la organización.

**Los objetivos o metas**, son los fines que se persiguen por medio de una actividad determinada y representan puntos terminales en la planeación.

---

<sup>19</sup> Koontz H. y Weirich H. Op. Cit.



Con respecto a los vocablos referidos cabe destacar que, si bien en el marco de la presente tesis se los utiliza de manera indistinta tal como Koontz lo propone, otros autores difieren en sus acepciones. Según Roger Kaufman, una meta es un enunciado general acerca del lugar a donde queremos ir y no son precisas puesto que enuncian las cosas en términos generales. No nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en determinado momento. Para lograr esa especificidad, la meta debe convertirse en uno o más objetivos expresados en términos medibles, precisos, rigurosos<sup>20</sup>. Frecuentemente suele encontrarse invertido el significado de estos términos, siendo identificadas las metas como fines de menor alcance y en ocasiones cuantificados, y los objetivos como destinos finales extendidos en el tiempo, de los cuales se desprenden las primeras.

En el ámbito de la planificación estratégica la diferenciación de los términos y sus significados respectivos resulta altamente relevante, sin embargo a los fines de la planificación operativa, a la cual este trabajo se aboca, no reviste de particular importancia y se ha decidido acompañar el criterio del primer citado autor.

**Las estrategias** son los objetivos a largo plazo planteados por la empresa, los cursos de acción adoptados para cumplirlos y las asignaciones necesarias de recursos para llevarlos adelante.

**Las políticas**, consisten en enunciados o criterios generales destinados a encauzar la lógica en la toma de decisiones en todo ámbito de la compañía. No toda política es efectivamente enunciada, en ocasiones se desprenden de la cultura organizacional de la compañía.

**Los procedimientos**, son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento,

---

<sup>20</sup> Kaufman, R. *Planning for organizational success: A practical Guide*. Prentice Hall 1988



en las que se detalla la manera exacta en la que deben realizarse ciertas actividades.

**Las reglas** reflejan decisiones administrativas en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción, no sujetas a discrecionalidad de cada persona en cuanto a su aplicación.

**Los programas:** Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado. Pueden existir desde programas prioritarios elaborados para actividades de importancia, como la incorporación de activos fijos a una organización, hasta programas de apoyo destinados a cuestiones de menor complejidad inclusive, como la mejora del clima laboral.

Otro aspecto importante a definir en relación a la planificación, son sus niveles. Respecto de una unidad o sistema en particular, cabe distinguir, dos niveles de planificación: **La planificación estratégica y la planificación operativa**<sup>21</sup>.

Entendiendo la organización como un macrosistema, la planificación estratégica se orienta fundamentalmente a **la elección de las grandes alternativas inherentes a la obtención y utilización de recursos**, y a la **determinación del output** del sistema, expresado a través de la misión y sus objetivos y metas generales. Basa su función en el análisis estratégico del macro y micro entorno, cuyo resultado suele sintetizarse en términos de “oportunidades y amenazas” y “fortalezas y debilidades”.

Partiendo de lo delineado en la planificación estratégica, la **planificación operativa**, se encarga del detalle de los medios concretos a través de los cuales cada área de responsabilidad definida por la estructura organizativa, contribuirá a la misión. Esta tarea implica:

---

<sup>21</sup> Lazzatti S, *Management: Funciones, Estilos y Desarrollo*. Macchi Ediciones 1993.



- La definición de los objetivos de cada sector.
- La identificación de los recursos a utilizar.
- La programación de las actividades que componen el proceso necesario para lograr los objetivos
- Contemplar las relaciones con el microsistema, es decir las interrelaciones con superiores, entre sectores y el entorno
- Diseñar el régimen de control pertinente.

La ilustración incluida a continuación, expone de manera gráfica y sintética, la relación previamente abordada entre los niveles de planificación.

**Gráfico 2: Planeación y Planificación Operativa**



**Fuente: Elaboración Propia**

### Proyecto

Acorde a la definición de Joseph Monks, un proyecto es un conjunto de actividades únicas que debe ser terminado dentro de un tiempo específico utilizando los recursos apropiados, generalmente en el sitio de trabajo, por un



equipo de proyecto integrado por varios departamentos de la organización<sup>22</sup>. Atendiendo al hecho de que el presente estudio se centra en el desarrollo de una herramienta de planificación para un proyecto concreto y lo expresado anteriormente, es que se delineó el diagnóstico en base al mismo.

Para la correcta elaboración posterior de la planificación y programación, se indaga en la sección de proyecto del diagnóstico, el conjunto de **actividades, responsables, tiempos aproximados y costos asociados**, relacionados a cada una de las **áreas funcionales elegidas**, señaladas en la sección previa. Estos elementos son los cuales servirán en la etapa de propuesta como información de entrada para toda herramienta allí desarrollada.

Cabe destacar, que también en esta sección se aborda el estudio de las actividades de **diseño** realizadas en DIPRO. Si bien no constituye parte de las actividades operativas para las cuales se instrumentará la planificación, aporta al lector un sentido más acabado de las actividades de la empresa que sientan las bases de sus proyectos.

### La Presupuestación

Un presupuesto, es una **expresión cuantitativa de un plan de acción** y una ayuda para la coordinación e implantación de este plan, que puede ser formulado para la organización como un todo, o para una parte o sub-unidad en particular<sup>23</sup>. Los presupuestos, tanto económicos como financieros, encierran ventajas y desventajas en función de sus limitaciones, pero en general todos comparten **tres ventajas esenciales**: *obligan a la planeación, proporcionan criterios para el desempeño y promueven la comunicación y coordinación dentro de la organización.*

En este caso se utilizará un modelo de presupuesto de gran reconocimiento y fácil identificación: **el presupuesto de costeo basado en**

<sup>22</sup> Monks, J. Op. Cit.

<sup>23</sup> Horngren C., Foster G. y Datar S. *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*. Prentice Hall 2002



**actividades.** Esta tipología, es un acercamiento al presupuesto que enfoca los costos involucrados en cada actividad necesaria para producir y/o comercializar un producto determinado. La ventaja particular de este tipo de presupuestación es que permite identificar numerosos **factores de costo**, o variables influyentes en el **objeto de costo**, el cual en este caso son las actividades<sup>24</sup>.

En este caso, la agrupación de los factores de costo, se realiza en torno a cuatro objetos de costo, representativos de los distintos momentos de un ciclo de producción típico: **logística de entrada, operaciones, marketing y ventas, y servicio.**

### El Análisis FODA

El análisis FODA, tiene por objeto **poner en perspectiva los aspectos positivos y negativos de la realidad de una organización**, tanto en referencia a las **propias capacidades**, como a las **condiciones que el entorno le impone** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En este caso es utilizado como **herramienta de cierre** para el diagnóstico de la empresa, como es frecuente.

Si bien su origen se remonta las universidades estadounidenses de los años sesentas y setentas, en este trabajo se utiliza la aproximación al concepto propuesta por Thompson y Strickland<sup>25</sup>. El enfoque de los autores antes mencionados se centra en **la búsqueda del equilibrio entre los aspectos de cada ambiente**, proponiendo que una estrategia tiene que lograr un ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Los elementos que componen el análisis, y conformarán la matriz que acompaña y sintetiza el concepto del mismo son:

---

<sup>24</sup> Horngren, C. y Foster G. Op. Cit.

<sup>25</sup> Thompson, A. y Strickland A.J, Op. Cit.



- **Fortalezas:** Son todos aquellos aspectos positivos que provienen de la propia organización, la distinguen, y que significan una ventaja para la misma a la hora de aprovechar oportunidades de mercado, o bien protegerla de las amenazas que esté presente.
- **Debilidades:** Son aquellas actitudes, características u otros elementos que constituyen falencias o puntos vulnerables de la empresa, y que al contrario de las fortalezas, constituyen barreras para su desempeño en el entorno.
- **Oportunidades:** Son todas las situaciones generadas por el entorno, que pueden ser aprovechadas en beneficio de la organización, si son efectivamente identificadas y se dispone de las capacidades para explotarlas.
- **Amenazas:** Son todos las circunstancias negativas generadas en el ambiente externo a la organización, que pueden atacar contra la misma, si no adecua su estrategia con la finalidad de sortearlas.

### Estrategia y ventaja competitiva

La **ventaja competitiva**, es el sustento del éxito de toda empresa en el mercado. Se constituye de los elementos diferenciadores de la **estrategia** de la empresa, a través de los cuales **perciben valor los clientes**. La ventaja competitiva es de vital importancia para la empresa a fin de defenderse de las fuerzas competitivas del mercado.



Según lo expuesto por los profesores Thompson y Strickland, la clave para desarrollar una verdadera ventaja competitiva perdurable, es su desarrollo a través de una de las **cinco estrategias genéricas de Porter**<sup>26</sup>.

Como se muestra en el gráfico incluido a continuación, la elección de la estrategia de la empresa depende de dos variables: **el tipo de ventaja buscada y el objetivo de mercado.**

Gráfico 3: Las Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Thompson, A. y Strickland A.J, *Administración Estratégica. Conceptos y Casos*

La **estrategia de liderazgo en bajo costo**, centra su enfoque en convertir la disminución de los costos, no solo de producción, sino a nivel global, en la base de la estrategia. Este enfoque implica la oferta de un producto de costos de producción más bajos que los de los competidores, con atributos comparables.

<sup>26</sup> Thompson, A. y Strickland A.J, Op. Cit. Basado en: Porter, M. *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.



**Las estrategias de diferenciación**, ponen el énfasis en el desarrollo de rasgos en el producto que sean percibidos por los clientes como valiosos y distintivos, justificando así la elección de la empresa por sobre sus competidores. La creación de valor en este tipo de estrategia debe cuidar que el factor de diferenciación no pueda ser fácilmente igualado o copiado.

Ambas estrategias, pueden variar en función del **enfoque** que se les proporcione, dirigiendo la oferta o bien a un **sector acotado o “nicho” del mercado, o a un amplio número de clientes objetivo.**

Finalmente encontramos la estrategia del **proveedor del mejor costo.** Esta estrategia representa una posición intermedia entre las dos anteriores. La idea consiste en ofrecer un producto diferenciado, de buena calidad, combinado con un costo bajo, generando así en el cliente la percepción de recibir más por su dinero. Esta estrategia implica entregar un producto con atributos que excedan las expectativas de los clientes, pero que iguale sus expectativas en cuanto a precios.



## DIAGNÓSTICO

### ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

#### Características Económicas Dominantes en la Industria

Acorde al modelo teórico utilizado se puntualizarán las características en torno a los **factores de consideración**:

- **Volumen del mercado:** Alrededor de 1.500.000 mts cuadrados por año.
- **Esfera de acción de la rivalidad competitiva:** Si bien existen unas pocas empresas trabajando transnacionalmente, la escala de la rivalidad es de alcance nacional.
- **Índice de crecimiento del mercado y posición de la industria en el ciclo de crecimiento:** Según el INDEC (Instituto nacional de estadística y censos) durante marzo del 2010, la industria de la construcción creció 13,7% respecto de igual mes del año anterior<sup>27</sup>. La actividad se encuentra en crecimiento, y dicha condición se prevé no cambiará en el corto y media plazo. En palabras de José Trigos, presidente del I.I.yD.S. (Instituto de Investigación y desarrollo social) y director responsable de edición de Revista La Construcción, "...por lo que se aprecia los efectos de la crisis internacional no fueron tan devastadores... La recuperación en los principales segmentos de la económica (campo y automotriz) avizoran buenos resultados para fines de 2010... si bien el ejemplo del campo no se traslada a otros sectores, sí entusiasma al sector de la construcción. Sumemos a

---

<sup>27</sup> Hoy Día Córdoba, 03/05/2010 Sección: El País/Economía. Página 4.



esto la oferta de créditos hipotecarios... a pesar de incipiente, no deja de ser un ingrediente más para los desarrollistas”<sup>28</sup>.

- **Número de rivales y sus volúmenes relativos:** Gran cantidad de empresas en el rubro, de variados tamaños y enfoques de negocio. El mercado cordobés cuenta con alrededor de 1600 empresas dedicadas al rubro de la construcción, según el ranking nacional, que ubica solo a las provincias de Santa Fe (1854), y Buenos Aires, (7.227) por encima de Córdoba<sup>29</sup>. Entre estas existe una proporción equilibrada entre contratistas, estudios desarrollistas, empresas constructoras y proveedores de servicios accesorios para la construcción. Respecto a las estructuras jurídicas, se registra un incremento en la cantidad de sociedades de capital y mixtas (S.A y S.R.L), y fideicomisos participantes en el mercado, a la par de una disminución de unipersonales, sociedades de personas y de hecho<sup>30</sup>. Las empresas Edilicia Suez, Constructa, 3D Desarrollistas y Sering, se constituyen como los actuales competidores directos de DIPRO. Los primeros dos, con proyectos distribuidos en los distintos focos de desarrollo urbano de la ciudad (Nueva Cordoba, Gral. Paz y Alta Córdoba), se posicionan como los líderes en el mercado con emprendimientos que, en promedio, significan entre cinco mil y seis mil metros cuadrados por año, y ventas cercanas a los cinco millones de dólares. Por su parte, 3D Desarrollistas y Sering, de escala menor y estructura similar a DIPRO, construyen anualmente entre dos mil y tres mil metros cuadrados, con un volumen de ventas cercano a los dos millones de dólares, pero enfocando sus actividades en barrio Gral. Paz, justamente donde DIPRO opera actualmente.

<sup>28</sup> Revista La Construcción, N°33 Página 1.

<sup>29</sup> [www.impulsonegocios.com](http://www.impulsonegocios.com)

<sup>30</sup> [www.elinmobiliario.com](http://www.elinmobiliario.com)



- Número de compradores:** gran número de demandantes, de cantidad equilibrada con la oferta. En el mercado inmobiliario en Córdoba, se comercializan alrededor de un millón de dólares diarios. Si bien es difícil determinar qué proporción corresponde a cada tipo de transacción (Compra de terrenos, departamentos, viviendas, oficinas, edificaciones en pozo o distintas etapas de obra, etc), si resulta evidente la magnitud de las operaciones y la demanda, que año a año se sostiene. Sí cabe destacar en particular, el incremento en los últimos años en la demanda de departamentos de mayor superficie (2 y 3 dormitorios), de unidades con cocheras y de espacios destinados a oficinas. Estos últimos, a diferencia de otras tipologías (departamentos de un dormitorio, casas countries), se encuentran con una oferta atrasada respecto a su crecimiento<sup>31</sup>.
- Frecuencia de Integraciones:** Muy poco frecuentes integraciones hacia atrás, y poco frecuentes hacia delante. El nivel de riesgo alto de las actividades del rubro, y la necesidad de grandes volúmenes de capital para el desempeño en algunas de ellas (montado de aceras, fabricas de ladrillos, compra y explotación de canteras, etc), hacen que se prefiera la especialización, por sobre la extensión de las actividades a otras de la cadena que no constituyan el punto fuerte de cada compañía. No obstante, si suelen darse algunos casos de integración hacia adelante, particularmente en el caso de los líderes de mercado, que suelen optar por encargarse de la comercialización de sus propios productos.
- Canales de distribución:** Especializados, constituidos principalmente por inmobiliarias.

---

<sup>31</sup> [www.lmcordoba.com.car](http://www.lmcordoba.com.car)



- **Ritmo del cambio tecnológico:** El ritmo de cambio es eminentemente lento, no hay grandes innovaciones frecuentemente, ni en los procesos y materiales en el intervinientes ni en los productos.
- **Grado de diferenciación entre productos:** los productos son esencialmente idénticos, la sustitución es casi perfecta. Este fenómeno se produce principalmente como resultado de las tecnologías disponibles de uso generalizado y muy recurrentes, y la ardua competencia en términos de costos que conduce a la uniformidad en los materiales empleados.
- **Economías de escala:** Se pueden obtener economías de escala sobre todo en las compras de materiales, pero no son demasiado elevadas. Los descuentos realizados por los corralones a empresas constructoras en relación a los precios de lista rondan el 20%. Sin embargo para quienes adquieren materiales a través del canje por unidades, tal como lo hace DIPRO, estos descuentos suelen ser menores o estar sujetos a ciertas restricciones según el caso. Las compras de contado y en efectivo de grandes volúmenes son a menudo bonificadas con descuentos adicionales. En referencia a otros ámbitos, como la mercadotecnia, es difícil obtener a alguna economía, y depende básicamente del proveedor con el que se trate.
- **Aprendizaje y experiencia:** Este es un factor de gran importancia. La actividad de este sector implica mucho más que conocimientos técnicos. Juegan un papel muy importante el conocimiento de las normativas, la habilidad para advertir las potencialidades de los terrenos y demás oportunidades ocultas en el mercado, tanto como los contactos y todo el “know how” relativo a la comercialización.



- Utilización de la capacidad:** En los estudios desarrollistas la capacidad de producción es algo relativo, porque por lo general, no se puede elegir un “volumen de producción” determinado. De cualquier manera es importante señalar que la actividad en cualquier empresa del tipo, debe manejar un volumen de actividad que, como mínimo, justifique el funcionamiento de las oficinas y su estructura básica de personal.
- Requerimientos de recursos:** en la industria de la construcción se pueden encarar proyectos más y menos costosos, pero específicamente, para los de propiedad horizontal del tipo que actualmente DIPRO conduce (1500 mts cuadrados), y en adelante, se necesitan una cantidad importante de recursos. Los cálculos a grandes rasgos pueden realizarse en base a dos elementos, *el costo de la construcción estimado local y el valor del terreno en función de su incidencia en costos*. Según datos de organismos oficiales publicados recientemente por La Voz del Interior<sup>32</sup>, al corriente el costo de construcción promedio se sitúa en 600 dólares por metro cuadrado para el rubro de los departamentos. Paralelamente, el valor del terreno se ubica en aproximadamente el 20% del monto total de obra, siendo esta la incidencia máxima del terreno sobre el total de erogaciones de proyecto que los desarrollistas están dispuestos a aceptar. En términos de volumen a construir, los proyectos de la organización bajo estudio se definen en aproximadamente 1500 mts, los llevados adelante hoy en día, y 3500 mts el emprendimiento próximo para el cual se realiza el presente trabajo. De todo lo anteriormente mencionado se desprende que en un análisis básico y preliminar, se debe pensar en un volumen de inversión cercano a los U\$S 1.080.000 y 2.520.000 para cada caso respectivamente.

---

<sup>32</sup> La Voz Online 26/04/10. Consultar Anexo: Artículos Periodísticos



- **Rendimientos del sector:** La construcción es una industria muy atractiva, de rendimientos por lo general altos, seguros, y con proyección de crecimiento, por la naturaleza misma de la demanda, correlacionada con el crecimiento de la población.

## Modelo de las cinco fuerzas

A continuación se desglosa el análisis del carácter competitivo de la industria desde la aproximación, desarrollada por el profesor Michael Porter, de las cinco fuerzas competitivas<sup>33</sup>.

### **Rivalidad entre las compañías**

La rivalidad en la industria de la construcción se encuentra hoy en una etapa de transición. Desde 2002 en adelante, en curso de recuperación de la crisis 2001, se podría afirmar que la competencia estuvo caracterizada por una rivalidad amistosa y de baja intensidad, consecuencia de un mercado en expansión que brindó posibilidades de trabajar con comodidad. El panorama sufrió fuertes cambios tras la crisis financiera de 2008. Posteriormente, a lo largo del año 2009, la inversión en departamentos disminuyó sensiblemente, y más aún la compra de unidades terminadas. Según datos revelados por el INDEC, a nivel nacional en el periodo Enero-Noviembre 2009 la superficie permitida para nuevos proyectos de construcción cayó un 16,8% en términos interanuales, y el año finalizó con 3.275 empresas menos que 2008<sup>34</sup>. Esta situación disparó un recrudecimiento en la rivalidad entre las empresas del rubro. Sin embargo, como ya se expresó anteriormente, actualmente se evidencia un repunte en la industria con grandes probabilidades de crecimiento. Es altamente probable que como resultado de la previsible bonanza económica se vea apaciguada la intensidad en la competencia, pero que al mismo tiempo las empresas, aleccionadas por lo acontecido en los últimos años, enfoquen sus esfuerzos en el crecimiento y en el aprovechamiento máximo de

<sup>33</sup> Porter, M. "How competitive forces shape strategy", *Harvard business Review*, Marzo/Abril 1979.

<sup>34</sup> Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción, Informe de Coyuntura de la Construcción N° 51, Noviembre 2009



oportunidades de negocio. Como acotación final, es pertinente señalar que el hecho de que para los compradores de departamentos, bajo cualquier modalidad, el costo de “cambiar de marca” sea nulo, predispone todavía más a los participantes del mercado a rivalizar, quienes ya de por sí pueden tener intenciones de hacerlo en razón de todo lo antedicho.

### **Ingreso potencial**

La facilidad o dificultad para ingresar a un mercado viene dada por varias cuestiones. En relación a las economías de escala, ya se mencionó con anterioridad que no son decisivas en la industria para un desempeño aceptable. En otro orden, sí son importantes los conocimientos técnicos, tanto como las capacidades y habilidades producto de la experiencia en el negocio. Si bien todo ingresante puede tener acceso a la misma tecnología, puede tener un costo elevado conseguirla en un primer momento y al no contar con las mismas herramientas, competirá en desventaja. La lealtad se presenta de una manera particular. Al existir gran cantidad de oferentes, es difícil que se genere una lealtad hacia alguna empresa en particular, y menos aún que un consumidor se identifique con un producto, pero a pesar de esto, los inversores que han transitado proyectos exitosos con empresas que realmente les han redituado, por lo general se fidelizan y no se abocan a la tarea de buscar nuevos desarrollistas con quienes trabajar. Una ambigüedad similar se da con respecto a los recursos. Enfocándose exclusivamente en el entorno de DIPRO, para los estudios que solo llevan adelante las tareas de proyecto, dirección técnica y administración de los emprendimientos, no son necesarios grandes volúmenes de inversión para ingresar en la actividad. Distinta es la situación de quienes deseen a la vez constituirse como inversores inmobiliarios y/o empresas constructoras propiamente dichas. Retomando el caso de los estudios de servicios profesionales exclusivamente, cabe destacar que existe una suerte de categoría de proyectos, que obliga a los participantes a disponer de mayores recursos a medida que estos crecen en magnitud. Finalmente, los aranceles y las políticas reguladores, no constituyen un impedimento serio para entrar al mercado.



### Oferta de productos sustitutos

Tres factores determinan la intensidad de la presión que ejerce la oferta de sustitutos en la actividad en un mercado. En primer lugar, se encuentra el **atractivo del precio** del sustituto. El sustituto evidente de los departamentos, son las viviendas individuales. Por lo común las casas tienen un precio atractivo para la persona que busca un lugar para habitar, no siendo lo mismo para el inversor que busca proteger el valor de su dinero, o bien invertir en una unidad para la futura locación y obtención de una renta. Desde el punto de vista de **las características**, los sustitutos cumplen perfectamente, e inclusive en ocasiones de mejor manera aún, con la finalidad de las viviendas en propiedad horizontal, lo cual a su vez justifica una diferencia de precio en los casos en los que esta se da. No obstante, la **disponibilidad** es un punto en el que los departamentos llevan la ventaja. Al ser una inversión mucho más rentable construir departamentos frente a la alternativa de la vivienda individual, es mucho más probable que los clientes, tanto inversores como futuros residentes o inquilinos, puedan encontrar un producto más acorde a sus preferencias en la amplia oferta de departamentos. Finalmente es necesario aclarar que a fines de simplificar el análisis, se reduce la elección de los clientes a estas dos grandes alternativas, obviando las posibilidades de residencias privadas, pensiones, casas countries, además de no constituir estos últimos mencionados una posibilidad de sustitución conveniente para el cliente objetivo de DIPRO. Mismo tratamiento reciben las posibilidades de inversión ajenas al mercado de propiedades inmobiliarias, como una participación en un pool de soja, por constituir inversiones de características distintas y de mayor complejidad, frente a la adquisición de propiedades inmuebles.

### Poder de los proveedores

La influencia que un proveedor pueda tener en una industria depende de las condiciones de su mercado propio y de la importancia de su producto para dicha industria. Claramente, los materiales son de suma importancia para la industria de la construcción, y el actual contexto inflacionario compele a los desarrollistas a atender con aun más cuidado a sus proveedores. La actividad de fabricación de insumos para la construcción, por su misma esencia presenta elevados costos fijos y fuertes inversiones iniciales en activos fijos, generando



en consecuencia una entrada y recambio bajo de oferentes en el mercado. Como consecuencia encontramos un traslado casi total de los aumentos en los insumos, al costo de obra. Es de vital importancia para los constructores realizar esfuerzos, tales como operaciones de compra anticipada, para disminuir el efecto inflacionario que trasladan los proveedores.

En el caso de las empresas exclusivamente dedicadas al desarrollismo como DIPRO, deben ser puestos en consideración también los proveedores de mano de obra. Estos últimos, por lo general poco especializados, no cuentan con un poder de negociación alto, pero si definen en gran medida las erogaciones de los proyectos al ser uno de los rubros más significativos de éstas. El análisis de la evolución de la inflación cobra en ese sentido gran importancia, a la hora de prever desembolsos a futuro y momentos apropiados para anticipos o pagos a crédito.

### **Poder de los compradores**

Quizás los compradores sean la fuerza con menos influencia en el mercado de la construcción. A pesar de que los costos para los clientes de cambiar una empresa constructora y/o desarrollista por otra suelen ser nulos, por lo general no se encuentran excesivamente informados sobre el producto, y todavía menores son sus posibilidades de ejercer influencia alguna en base a una decisión a nivel individual, debido al amplio número de componentes de la demanda agregada. Más aún, es prácticamente imposible que se presente una integración hacia atrás. De cualquier manera, cuanto más alejado este el concepto de cliente del comprador para vivienda, y más se acerque al de inversor, mayor será el grado de información y por tanto el poder de influencia de los compradores en la actividad de una empresa.

### **Integración y Cooperación**

En la industria de la construcción no son muy frecuentes las integraciones en ningún sentido, y en los casos en los que se da, no suele sobrepasar el nivel inmediato superior o inferior. En el mercado inmobiliario



propiamente dicho parece funcionar correctamente bajo una dinámica entre actores especializados. De cualquier manera, existen empresas que realizan actividades contiguas en la cadena de producción, como por ejemplo, la fabricación de materiales e insumos y la posterior comercialización, o bien el desarrollo de los proyectos edilicios y su construcción.

En DIPRO inclusive podría decirse que se ha experimentado un proceso opuesto a la integración. En los primeros años, además de todas las actividades de desarrollo, es decir, el diseño, la venta, las instancias legales, etcétera, la empresa también se abocaba a la construcción. Mediante la contratación de albañiles capataces con experiencia en el rubro, DIPRO llevaba adelante el desarrollo de las obras y la dirección técnica. Con el correr de los años, fueron surgiendo proyectos de mayor envergadura, y a la vez en mayor cantidad, por ende dificultándose la concreción de todas las actividades que se venían realizando. Las opciones finalmente se redujeron a realizar la inversión necesaria y la consecuente reestructuración para poder cumplir con todas las actividades, o bien, contratar empresas especializadas en la construcción y dirección técnica.

Considerando las implicancias tanto financieras como de esfuerzo en la redefinición de la organización, se decidió optar por la contratación, y abocarse a la tarea constituyente de la esencia de DIPRO, es decir el diseño y desarrollo de los proyectos, considerando que en relación a estos se presentaban las fortalezas de la empresa.

Finalmente, luego de varios proyectos terminados con distintas empresas encargadas de la construcción, DIPRO se encuentra relacionada actualmente con una en particular con la cual se ha comenzado a estrechar lazos.

En materia de cooperación no se evidencia hasta el momento un desarrollo remarcable. Anteriormente a la crisis, sus administradores no concentraron sus esfuerzos en la búsqueda de alianzas estratégicas y relaciones de cooperación en ningún momento. Si bien DIPRO pudo desempeñarse adecuadamente inclusive prescindiendo de ello, esto no



significa que no se hayan perdido oportunidades de crecimiento y optimización en los años pasados. Al corriente, la empresa se encuentra negociando operaciones de canje de materiales por unidades para la venta o en construcción y acuerdos de acopio de materiales con congelamiento de precios entre otras de las iniciativas a tomarse para paliar la crisis, y simultáneamente aprovechar las oportunidades que genera.

Sin embargo, al margen de lo situacional y el proceder al que los ha llevado el contexto actual, la actitud frente a la cooperación parece ser la misma, y no existe en DIPRO una posición definida en cuanto a la importancia, o no, de la cooperación, como tampoco una intención de disponerse a evaluarla.

### Impulsores de Cambio en la Industria de la Construcción

Caracterizado el contexto en el que actúa la empresa bajo estudio y las fuerzas competitivas en el intervinientes, se tiene una idea mucho más acabada con respecto a la naturaleza del mismo y sus condiciones actuales. Sin embargo todavía es fundamental describir los impulsores de cambio de la industria, a fin de incorporar al análisis una aproximación a las posibles tendencias a presentarse en un futuro en el mercado.

#### **Índice de crecimiento del sector**

Este es un impulsor de cambio de gran impacto. En el mercado inmobiliario, la subsistencia de las compañías pequeñas está sujeta principalmente a este impulsor. Mientras el mercado inmobiliario presente un crecimiento considerablemente positivo, más o menos constante, seguirá constituyendo un ambiente atractivo para las PyMEs, sin embargo, éstas se encontrarán en una posición de gran debilidad en caso contrario. Un mercado con una demanda en retracción, necesariamente implica competir por los consumidores todavía en él participantes, y consecuentemente, recursos para

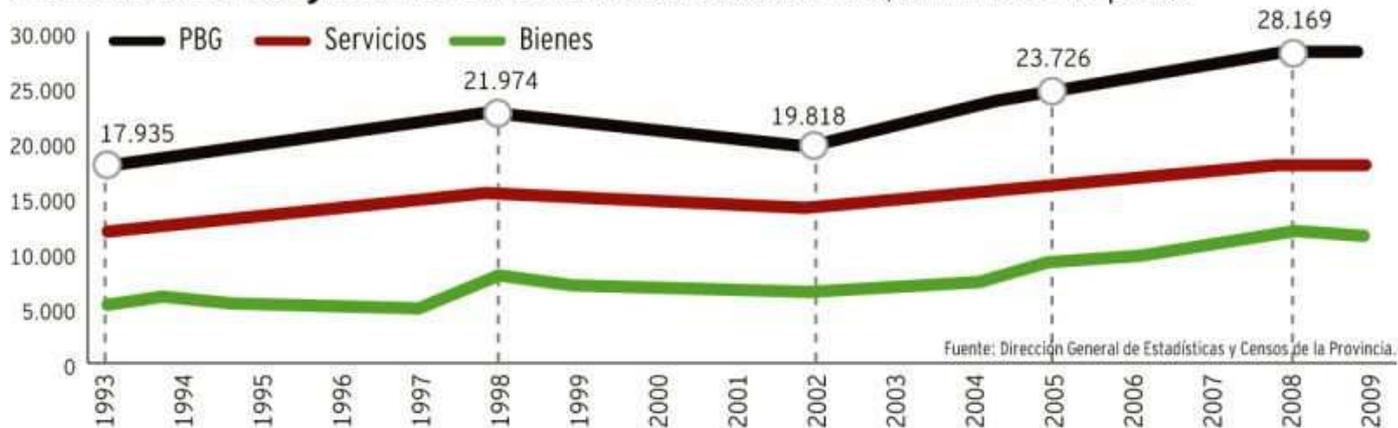


hacerlo. Es importante para toda compañía tener en claro cuál es la influencia que tiene el índice de crecimiento, o bien de declinación, en su desempeño.

La Dirección General de Estadística y Censos -dependiente de la secretaría general de la Gobernación- difunde datos relativos al Producto Bruto Geográfico (PBG) de Córdoba. Este indicador expresa el valor de la oferta de bienes y servicios finales obtenidos en la provincia en cada año. La información oficial revela un importante crecimiento del PBG de Córdoba entre 2003 y 2009, cuando ascendió a 27.974 millones, un aumento de 40% en siete años. La tasa de crecimiento anual promedio del PBG de Córdoba entre 1993 y 2009 fue de 2,8% a valores constantes y de 10,1% a valores corrientes. En la última década el sector servicios representó el 57% del PBG, y dentro de la producción de servicios, el de mayor peso relativo dentro del PBG cordobés fue el sector inmobiliario, con una participación de entre 20,5% y el 25,8% según el año<sup>35</sup>.

Gráfico 4:

**Producto Bruto Geográfico de Córdoba.** A valores constantes, en millones de pesos.



Fuente: <http://www.comercioyjusticia.com.ar>

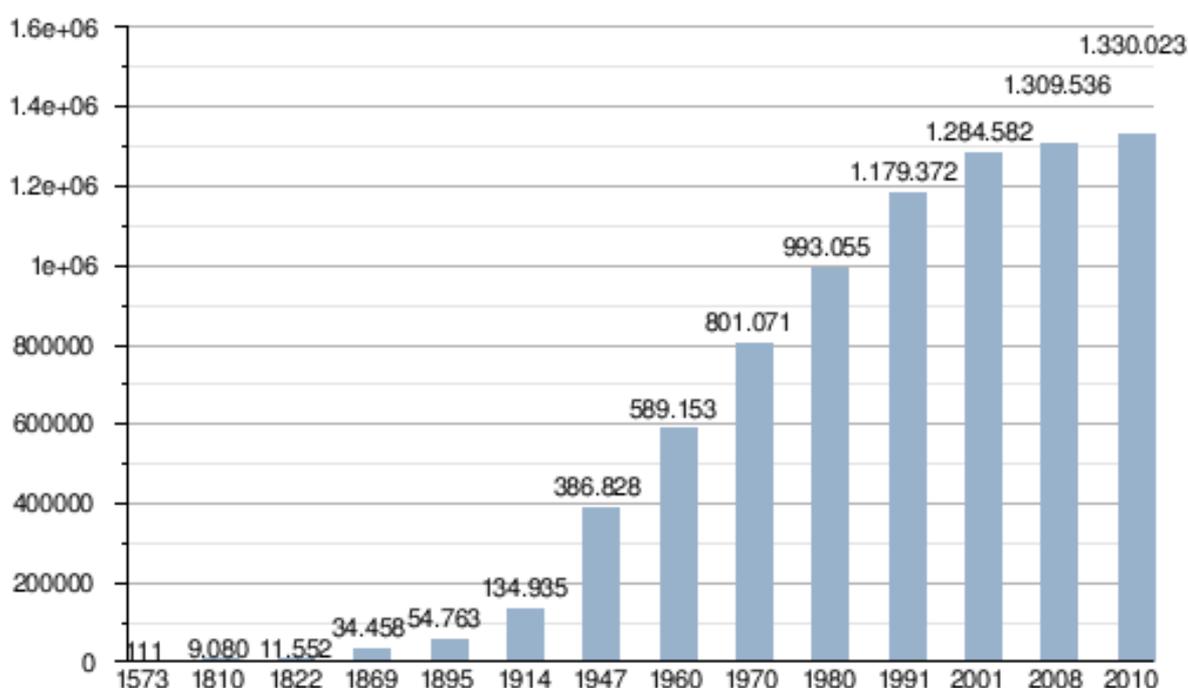
Para todas las actividades relacionadas con las necesidades básicas, entre estas la construcción de viviendas, la demografía es un factor decisivo. Debido a que dichas necesidades, y en particular la de vivienda, se encuentran muy relacionadas con índices como el crecimiento poblacional o bien la

<sup>35</sup> <http://www.comercioyjusticia.com.ar>



concentración de focos urbanos por ejemplo, las empresas tienen que prestar atención de prioridad a la evolución del desarrollo de la población, la forma en la que se distribuye, enfocándose específicamente en cómo lo viene haciendo en los últimos años a fin de identificar tendencias y futuras manifestaciones del factor. A la fecha, es remarcable el hecho de que los índices poblacionales y de concentración urbana, más específicamente en zonas sur y este de la ciudad (Nueva Córdoba, General paz), se mueven en la misma dirección que los de la actividad inmobiliaria.

**Gráfico 5: Evolución Poblacional en la Ciudad de Córdoba.**



Fuente: [www.cordoba.gov.ar](http://www.cordoba.gov.ar)

### **Innovación en mercadotecnia**

El mercado para DIPRO como ya se ha expresado anteriormente en este diagnóstico, está compuesto básicamente por dos consumidores, el futuro propietario y habitante de una propiedad, y el inversor de pequeñas y medianas colocaciones. Tanto para uno como para el otro, la modalidad en la que se vende el producto es sumamente importante. Factores como los plazos de entrega en los casos de preventa, el monto de entrega inicial, las cuotas, las



tasas de actualización, la figura legal del fideicomiso o cualquier otra que se emplee, el canje de unidades por materiales o bienes en general, y en si, cualquier variante en la metodología de comercialización que pueda llegar a emplearse, son de gran importancia a la hora de la decisión definitiva de compra. Al margen de la metodología de la ventas propiamente dichas, también son importantes los medios de comunicación de la empresa al público, que de momento son de lo más tradicionales y no presentan grandes innovaciones, fuera del todavía en desarrollo uso de Internet.

### **Actitudes y estilos de vida**

Una correcta conceptualización de lo que es ofrecer un producto en un mercado debe casi compulsivamente considerar estas variables sociales como fuerzas impulsoras. Es fácil advertir la importancia para el rubro inmobiliario de este factor desde un punto de vista práctico: todas las empresas del rubro están interesadas en saber continuamente qué preferencias en relación a las viviendas se manifestarán en el mercado, a fin de ofrecer un producto adecuado a éstas. Al fin y al cabo, múltiples decisiones en torno a cuestiones como, pisos más altos o plantas bajas, condominios urbanos o barrios privados y countries, casas en barrios residenciales o departamentos en zonas céntricas, están determinadas por las actitudes y los estilos de vida de quienes allí se asentarán. En la actualidad, se evidencian tres tendencias muy marcadas. En primera instancia, es remarcable la continuidad del fenómeno producido en la ciudad por los **jóvenes que llegan a la ciudad para radicarse en zonas típicamente “estudiantiles”**, como lo es el B<sup>o</sup> Nueva Córdoba, en las cuales el desarrollo de proyectos de vivienda en altura crece día a día. Sin embargo **la extensión del desarrollo inmobiliario en propiedad horizontal en zonas aledañas al centro de la ciudad** como opción alternativa, ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos tiempos. Por último, es notable también el aumento en la demanda de quienes buscan barrios cerrados, condominios privados o bien unidades de tipología country en la periferia de la ciudad.



DIPRO, ha incursionado a lo largo de los años, en el desarrollo inmobiliario en la inmediatez de la zona céntrica, y la tipología “housing”, pero no así en el mercado de las zonas estudiantiles. Es fundamental para su continuidad el monitoreo constante de los cambios en las actitudes y estilos de vida para el correcto planteamiento de sus emprendimientos.



## ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

### La Empresa

DIPRO está conformada por dos socios, dueños y administradores, quienes poseen formación técnica específica y ambos son al día de la fecha graduados de postgrados en administración (UNC y UCC).

Prácticamente todas las tareas inherentes a los proyectos son responsabilidad de los socios, incluyendo la elección y compra de los terrenos y la gestión de venta de las unidades construidas o en construcción. La composición de la empresa, se complementa con los servicios prestados por dos jóvenes empleados: un estudiante de arquitectura, abocado a las tareas de dibujo técnico y afines, y un estudiante de administración, encargado de diversas actividades relacionadas a tal disciplina. En los proyectos suelen intervenir también, terceras personas en tareas tales como la documentación gráfica de obra, o el sometimiento al régimen de propiedad horizontal, etc. En todos los casos los supervisores directos de los trabajos tercerizados son los socios.

La mano de obra es, dependiendo del proyecto, provista por un contratista o bien por algún socio temporal, participante de un proyecto en particular. En ambos casos, estos cuentan con personal propio, ajeno a la estructura de la empresa, pero bajo la supervisión de los socios en todos los aspectos relacionados a la seguridad y prestaciones patronales. Un contador externo realiza las presentaciones ante los distintos organismos públicos (AFIP, DGR, Municipalidad, IERIC, UOCRA, etc), tanto de la sociedad como del subcontratista de la mano de obra, y las tareas notariales son llevadas a cabo por la misma escribanía desde los inicios de la actividad, con la cual se ha establecido un fuerte vínculo de confianza.

El modelo de comercialización actual se basa principalmente, en la preventa de las unidades, bajo la figura de fideicomisos de obra al costo.



## Estructura jurídica

A lo largo de los años DIPRO ha trabajado bajo distintas figuras en cada uno de sus proyectos. En los primeros proyectos, generalmente de capital conformado por aportes propios y de inversores únicos, los profesionales miembros se inscribían como monotributistas y facturaban honorarios a los inversores por el desarrollo de proyectos a su cargo. Posteriormente se conformaron sociedades civiles y comerciales, según el caso. Actualmente, acorde a las tendencias vigentes en el mercado y las posibilidades que la normativa legal brinda, se trabaja bajo la modalidad de **Fideicomisos de Obra al Costo**.

Existen varios tipos de fideicomisos de características particulares según la actividad a la que este destinada su utilización, pero en todo caso, es un contrato entre partes celebrado por las mismas mediante escritura pública, regido por la ley 24.441 del código civil. Según ésta, un fideicomiso es un contrato mediante el cual una persona (**fiduciante**), trasfiere la propiedad de un bien o bienes determinados a otra (**fiduciario**), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien en el mismo contrato se designe (**beneficiario**) y a transmitir la misma a dicha persona cuando el plazo o condición establecida en el fideicomiso se cumpla. Cabe destacar que tanto fiduciantes, como fiduciarios y beneficiarios pueden ser múltiples personas.

**La propiedad fiduciaria**, como son denominados el conjunto de bienes transferidos, forma parte del patrimonio del fideicomiso durante la vigencia del contrato, siendo ajena al de las personas que lo constituyen y estando afectada sólo a la actividad de este. Esta separación de patrimonios y generación de uno autónomo pleno, proporciona un alto grado seguridad tanto para inversores, quienes asumirán el rol de fiduciantes, como para los fiduciarios desarrollistas, en relación a la imposibilidad de acreedores particulares de ejercer su derecho de acreencia con los bienes del fideicomiso.



## Cultura Organizacional

Todo fundador de una organización juega un papel decisivo en la construcción de la cultura organizacional de la misma. En el caso de DIPRO, esta aproximación define casi por completo su cultura organizacional, debido a lo reducido de su organigrama y a no haber cambiando nunca de directores, siendo éstos los dueños, desde un comienzo hasta el día de la fecha.

De la observación y las entrevistas realizadas a los socios de DIPRO, se desprenden entremezclados varios elementos componentes de su cultura. A continuación se desglosan en función de las categorizaciones de un modelo teórico.

### *Valores*

- *Confiabilidad*
- *Transparencia*
- *Compromiso*
- *Adaptabilidad*

La razón de ser de estos valores, responde a una conceptualización del tipo de cliente de la empresa y a la evolución que ha sufrido su metodología de trabajo con el correr de los años. La organización, ubicada en su carácter de PyME, ve en los consumidores de sus productos a pequeños inversores no acostumbrados a los conceptos de riesgo, rendimiento, costos de oportunidad y demás consideraciones técnicas relacionadas con la actividad de la inversión propiamente dicha. Por esto, es que se conduce sobre los rieles de los valores antes enunciados, como parte de una filosofía de trabajo que apunta a otorgar a este tipo particular de clientes-inversores de la empresa, además de rendimientos, un alto grado de seguridad.

Para la consecución de tal objetivo, trabajar buscando generar confianza en la organización, mostrar transparencia y claridad en las propuestas, comprometerse con el cliente a cumplir con todo lo acordado en ellas, y efectivamente cumplirlo luego, constituyen requisitos fundamentales.



Por otra parte, la adaptabilidad, es una cualidad valorada en dos sentidos. En concordancia con lo anterior, es posible afirmar que también forma parte de una conducta para con el cliente, buscando arribar con cada uno en particular al mejor acuerdo para ambas partes en función de la situación. Sin embargo, esta cualidad cobra simultáneamente gran importancia para los socios y la salud de su negocio, conscientes de la volatilidad característica del entorno en el que se encuentran inmersos.

### *Ambiente interno de trabajo*

La dinámica interna de trabajo en DIPRO es muy particular. En primer término, está caracterizada por una fuerte informalidad. No existen mecanismos de control, los horarios son sumamente flexibles, los sistemas de seguimiento de las actividades son muy básicos, si es que se implementan y el trato entre los miembros de la organización se da en un ambiente de comodidad y libertad para expresarse. Entre los socios, se comunican y comportan como un equipo de trabajo, a la par sin posicionarse uno sobre el otro. Con respecto al trato con los asistentes, la situación presenta cierta ambigüedad. Operativamente se encuentran altamente supervisados. La gran mayoría de las actividades que realizan son fruto de órdenes directas de sus superiores y esta subordinación es completamente aceptada. Paralelamente los asistentes tienen la posibilidad de opinar, proponer e inclusive en ocasiones cuestionar y disentir sobre algún tema en particular, con la certeza de que serán escuchados.

La presunción operante bajo el proceder en el trabajo diario en la empresa, parece ser básicamente, que es prioridad el propiciar un ambiente laboral agradable y de distensión, en el que los participantes realmente se consideren parte de un auténtico equipo de trabajo.

Si bien tanta informalidad puede resultar poco productiva, e inclusive en algunos casos, conflictiva y por tanto hasta contraproducente, en DIPRO, beneficiados por lo reducido de su estructura, da resultados desde hace más de diez años.



## Influencia de la cultura en la organización

De los elementos y creaciones culturales analizados en los párrafos anteriores se puede extraer rápidamente una conclusión muy importante: la carga cultural representa para la empresa un factor de suma importancia en su identidad como organización. Existen en DIPRO dos características esenciales que signan su personalidad como empresa, una cierta **informalidad** en la organización y **la importancia concedida a las relaciones**. Dichas características, definen un esquema de trabajo que evidentemente les reporta resultados, teniendo en cuenta que la empresa hace años se desempeña con éxito en el rubro, por tanto, deberán ser puestas en consideración siempre que se desee desarrollar un plan integral de verdadera utilidad, hecho a su medida.

## Áreas Funcionales

**Las funciones empresariales básicas** a las cuales se vincularán las tareas que la organización realiza, se han definido en concordancia con las aéreas de interés elegidas para la aproximación del presente trabajo, siendo estas **Operaciones, Comercialización y Administración**. De esta manera, *Operaciones* hace referencia a las tareas involucradas en la producción concreta del producto-servicio; bajo la función *Comercialización* se encuentran contenidas las actividades correspondientes a las gestiones de venta y manejo de clientes; y finalmente como parte de la *Administración*, se conciben las tareas relacionadas a las finanzas, la practica contable, tanto interna como externa, y las gestiones jurídico-legales.

### *Operaciones*

En materia de producción y operaciones el esquema actual de DIPRO consiste en tercerizar la construcción propiamente dicha, quedando a su cargo el desarrollo del proyecto y la posterior dirección técnica. Dicha metodología



implica una supervisión sobre la actividad bajo responsabilidad de terceros, a fin de garantizar que se está llevando a cabo exactamente lo proyectado y en concordancia con los objetivos de la empresa.

Responsables: De las actividades relativas al planteo y diseños de los proyectos, se encargan exclusivamente los dueños, quienes son los tomadores de decisiones, delegando en el dibujante solo el plasmado gráfico de los mismos por medios informáticos. Las actividades relacionadas a la gestión de trámites necesarios para la construcción y a la realización de pagos, depósitos, órdenes de pedido, cobros u otras operaciones del tipo son realizadas en su mayoría por el asistente administrativo. Sí realiza junto a sus superiores y bajo su dirección, la gestión de las compras e inventarios. La supervisión de los contratistas y dirección técnica en obra, es función compartida de los socios.

### *Comercialización*

En este caso, si bien en parte también se terceriza la actividad, la estrategia consiste en tratar de colocar el producto por la mayor cantidad de vías posibles. Además de la contratación de servicios de inmobiliarias, DIPRO realiza esfuerzos de venta propios, contactando clientes de emprendimientos anteriores y paralelos, o bien intentando captar otros nuevos. No se realiza ningún tipo de colocación de avisos publicitarios por cuenta propia.

Responsables: En general, los miembros de la organización se encuentran facultados para la venta. Todos disponen de la información necesaria a tal fin, incluyendo características de las unidades, precios, plazas, medios de pago disponibles, y plazos estimados de obra. Sin embargo, las decisiones en cuanto a fijación de precios, financiación a otorgar, comisiones concedidas y demás cuestiones de tipo estratégico quedan bajo exclusiva responsabilidad de los dueños, salvando las eventuales contribuciones que pudiesen provenir de los empleados. Con respecto a la relación con el cliente, los tratos son cerrados personalmente por los dueños, pero la interacción posterior relacionada a comunicaciones varias, o por ejemplo cobro de cuotas,



puede ser llevada a cabo tanto por los mismos como por el asistente administrativo, dependiendo del caso.

### *Administración*

Como ya se mencionó anteriormente en este documento, las actividades relativas a la contabilidad y tramitaciones también están repartidas entre miembros de la organización y personas ajenas a esta. La presentación de documentación ante organismos públicos y todo trámite relacionado a los entes que regulan la actividad, como inscripciones o altas y bajas a distintos regímenes, son realizados por dos estudios, contable y jurídico, ajenos a la empresa. En algunos casos en los que se necesite realizar trámites en alguna dependencia particular, como el sometimiento al régimen de subdivisión, se recurre a profesionales del rubro o gestores particulares dedicados a la actividad en función del caso. La contabilidad de gestión, el registro diario de las operaciones y la planificación financiera quedan a cargo de la organización.

Responsables: El asistente administrativo se encarga de manera casi exclusiva del archivo de documentos varios así como del registro en formato digital de las operaciones del día a día. Asimismo está encargado del seguimiento de los estados de cuentas corrientes con proveedores y clientes y de proporcionar información relativa a éstos a los dueños cuando así lo soliciten. Ocasionalmente realiza gestiones y tramitaciones simples y cotidianas que no justifiquen recurrir a personas ajenas a la empresa en razón de celeridad. Una vez más las decisiones en el área son tomadas por los socios, quienes en concreto definen qué financiamiento otorgar en cada contrato, que deudas se tomarán y cancelarán tanto en el corto como en el largo plazo y realizan la auditoría interna de la documentación.

### Metodología de planificación

En materia de instrumentos administrativos formales relativos a las actividades operativas de toda organización, los planes, programas y



procedimientos son concebidos como elementos fundamentales de amplia utilidad y aplicación. Sin embargo, en DIPRO tanto uno como los otros se encuentran prácticamente ausentes. La planificación no es sino **informal y a corto plazo**, limitándose por lo general al **horizonte temporal de unas pocas semanas**. Como es de suponerse, en concordancia con la falta de planes también son inexistentes los programas y solo se realizan **estimaciones cronológicas de avance de obra grandes rasgos** para la confección de carpetas de venta y poder referenciar dicha información a los compradores.

En el caso de los procedimientos, la falta de manuales o documentación sobre éstos responde a causas distintas. En la evolución de la empresa a lo largo del tiempo, de un proyecto a otro año a año, fue incrementándose la escala y consecuentemente modificándose las condiciones de trabajo. Algunos emprendimientos fueron llevados adelante exclusivamente por los dos profesionales dueños y administradores y en otros incorporando personal en distintas áreas (capataces de obra, dibujantes y administrativos actualmente). Solo en la actualidad, que DIPRO se encuentra en una posición de negocios mejor definida y prioriza la optimización su desempeño actual por encima de objetivos de crecimiento, se hace evidente la utilidad que representaría la documentación y estandarización de ciertos procedimientos.



## PROYECTO

### Diseño

El diseño en DIPRO presenta características singulares. Primeramente cabe destacar que **no corresponde a un área funcional de la empresa en particular, como así tampoco constituye una actividad de ejecución continua en la organización**. Es esta particularidad por cual, en el presente estudio y a fines prácticos, se lo aborda como **el momento cero del proyecto** en cual se funden los esfuerzos realizados desde las distintas dependencias.

Por otra parte, en la organización esta actividad no se circunscribe al mero diseño de producto como suele sugerirlo el término generalmente, sino que **es en concreto la definición integral de un negocio**.

Ante la identificación de una oportunidad, como puede ser el contacto con un inversor de importancia interesado, propietarios de terrenos aptos para la construcción en propiedad horizontal, o simplemente la advertencia de un negocio fructífero, los socios gerentes poseedores tanto de conocimientos técnicos como administrativos y del rubro en general, se abocan a un proceso dialéctico de planteo del proyecto base. En base a las condiciones de la realidad que dispere la oportunidad, por ejemplo en el caso de la aparición de un interesado en invertir en el rubro, el capital que disponga a tal fin, o de tratarse de la oferta de un terreno, el potencial constructivo de este, los gerentes de DIPRO se abocarán a la determinación de:

- El perfil de comprador al que apuntará el proyecto
- El número de unidades, tipo y características generales de éstas
- Las tareas a subcontratarse
- El nivel de participación propia en el proyecto
- Las fuentes de financiamiento a recurrir
- Las necesidades adicionales de recursos humanos
- La cantidad de metros cuadrados destinados a canje por materiales



- El volumen de acopio considerado necesario
- La forma jurídica a adoptarse para el emprendimiento
- La división de tareas y responsabilidades entre los involucrados
- La estrategia de comercialización a utilizar
- La fijación del precio de las unidades en los distintos estados de avance de obra
- La modalidad de venta, formas y facilidades de pago
- La propuesta diferenciada para inversores
- Las unidades en reserva y las destinadas a la venta
- El estimado del tiempo total de proyecto
- La estimación global de la inversión requerida

La definición de todos los puntos anteriormente mencionados constituye un proceso dinámico de constante revisión y contraposición de enfoques atribuibles a cada una de las funciones en la empresa. Un aspecto comercial tal como la determinación de la cantidad y tipo de unidades que se proponga construir, además de estar condicionado indefectiblemente por un aspecto técnico como es el potencial de construcción, es de singular influencia a la hora de definir un aspecto financiero; la estimación global de la inversión requerida.

DIPRO, al ser una PyME y contar con una estructura y volumen de producción reducidos, puede encarar perfectamente un proceso de diseño relativamente simple y práctico como el antes referido. Sus dueños y administradores, al haberse formado en carreras de grado de ingeniería y arquitectura, sumados a los postgrados en administración y la experiencia de diez años en el rubro, se encuentran por completo capacitados para la consecución de la tarea. No obstante, cuentan con la asistencia de los jóvenes estudiantes en todo lo referido a la obtención y procesamiento de la información necesaria para llevar a cabo la labor, y fieles a la cultura que los caracteriza desde siempre, atienden todas sus inquietudes y sugerencias.

Las carpetas de venta, herramienta de comercialización tratada en detalle posteriormente, constituyen un excelente resumen de información en



cuanto al proyecto y explicitan la mayor parte de los aspectos trabajados en la etapa de diseño. En la sección anexos de este informe puede encontrarse una copia exacta de las confeccionadas por la empresa para este proyecto.

**Tiempo insumido aproximado:** alrededor de un mes.

**Etapas:** Previa al inicio de obras

### Proceso productivo

Toda organización que se encuentre trabajando bajo la tipología de producción por proyectos, probablemente encuentre compuesta su actividad por una **intrincada red de actividades** a realizar a lo largo de estos. Otra característica comúnmente compartida es el hecho de que estos proyectos deriven en **productos finales altamente diferenciados** unos de otros. En el caso de DIPRO, tanto por las condiciones mismas de la actividad que la ocupa como por ser una PyME en crecimiento, ambos supuestos se cumplen.

Atendiendo a lo antedicho, se describe a continuación el proceso productivo de DIPRO definiendo las etapas y tareas en cada una involucradas, en función de **rubros de actividades que representan hitos** en el desarrollo del mismo. De esta manera puede observarse el desarrollo del producto a través de las labores típicas más significativas de la construcción presentes, aunque con diferencias, en todos los proyectos del tipo.

#### *Demolición*

Los trabajos in situ empiezan con la demolición de lo actualmente edificado en el terreno a utilizar. Como ya se describió anteriormente la labor en concreto es contratada a una empresa especializada, quedando a cargo de DIPRO solo la **supervisión de la tarea**.

**Tiempo insumido aproximado:** 15 días



### *Tareas preliminares*

Una vez terminada la demolición se podrá proceder a realizar los preparativos necesarios para iniciar las obras. Entre las tareas que se realizan en esta etapa se encuentra **el emplazamiento de los baños químicos, la disposición de herramientas varias de trabajo, la instalación del tablero eléctrico, el vallado del terreno, el tratamiento de medianeras**, consistente en el revocado y reparación de roturas en linderos con vecinos producto de la demolición. Fuera del estricto acondicionamiento del lugar, se realizan en esta etapa también **el estudio de suelos y las primeras charlas de higiene y seguridad.**

**Tiempo insumido aproximado:** 30 días

### *Movimiento de suelos y replanteo*

Con el sitio en condiciones, comienza la obra con las tareas de posicionamiento de **ejes de replanteo provisorios**, que constituyen la herramienta técnica básica de referencia para la construcción. En el plano de las tareas de albañilería, se realizan **las excavaciones a máquina y manual y la posterior submuración**, para proteger los inmuebles vecinos. La etapa finaliza con la determinación de los **ejes de replanteo definitivos** a utilizarse de ahora en adelante.

**Tiempo insumido aproximado:** 30 días

### *Fundaciones*

La fundación es la primera de las etapas de obra gruesa del proyecto. Comienza con el **retiro de material sobrante** del movimiento de suelos y **la excavación de pozos** a hormigonar. Una vez terminados el **encofrado, armado con hierro y llenado** de los mismos, se realiza el replanteo de columnas y se da por finalizada la etapa.

**Tiempo insumido aproximado:** 60 días

### *Estructura*

El levantado de la estructura es una de las actividades que más recursos demanda en la consecución de la obra. En concreto consiste en el llenado de



columnas y losas hormigón a lo largo de la cantidad de plantas con las que cuenta el futuro edificio. Esto involucra realizar en cada piso las tareas de **armado, encofrado, apuntalamiento y llenado** de las estructuras.

**Tiempo insumido aproximado:** 350 días

### *Mampostería*

A medida que se va levantando la estructura, puede comenzar a trabajarse en la mampostería en aquellas plantas con losa terminada. Esta etapa involucra el levantamiento de **muros interiores y exteriores, la colocación de premarcos, carpinterías de aluminio y marcos de puertas**, y así mismo todos los trabajos relacionados con la **mampostería de ductos**.

**Tiempo insumido aproximado:** 350 días

### *Aislaciones y cubierta de techos*

No todas las empresas constructoras, o bien sus desarrollistas, disponen el cerramiento de la obra en sus primeras etapas, pero en DIPRO es parte de su forma de trabajo realizar las aislaciones lo mas pronto posible. En esta etapa se **coloca el material aislante horizontal, vertical sobre medianeras y horizontal sobre cubierta, se coloca la pintura asfáltica, se instalan los desagües pluviales y se colocan las bovedillas**.

**Tiempo insumido aproximado:** 90 días

### *Revoques y cielorrasos*

En esta fase del proyecto se trabaja sobre la estructura y mampostería previamente realizada. Involucra una gran cantidad de trabajos de diferente índole, entre los que se encuentran **el castigado cementicio de la estructura, revoque grueso bajo revestimientos, grueso y fino en baños, revocado de medianeras y fachada, y el engrosado con colocación de yeso**.

**Tiempo insumido aproximado:** 400 días

### *Contrapisos, carpetas, solados y revestimientos*

Llegando a esta etapa de la obra, finalizando la obra gruesa con la **terminación de las carpetas y el contrapiso**, se empieza con la colocación



de pisos y revestimientos de cocina baño y palier, así como también de cerámicos, guardas y demás materiales del tipo.

**Tiempo insumido aproximado:** 120 días

### *Pinturas*

Además del ineludible **pintado de la fachada**, en esta etapa se encararán las tareas de la **pintura en muros interiores y exteriores**, así como también de la **carpintería metálica y el barnizado de carpinterías de madera**.

**Tiempo insumido aproximado:** 120 días

### *Instalaciones*

En toda construcción, se realizan distintos tipos de instalaciones a lo largo de todas las etapas de obra, sin embargo son tomadas en consideración en la recta final de la misma, debido a que por lo general son de las últimas actividades en concluirse. Este rubro involucra **las instalaciones de agua fría y caliente, desagües pluviales y cloacales, instalaciones de gas, incendio, electricidad, telefonía y video**.

**Tiempo insumido aproximado:** 600 días

### *Terminaciones y equipamiento*

Los últimos meses del proyecto son dedicados casi exclusivamente a **la colocación de los muebles de cocina, de los artefactos, sanitarios, griferías**, y demás instalaciones y colocaciones necesarias para hacer efectiva la entrega de los departamentos. En esta última etapa se efectúa además, **la instalación de ascensores y los retoques de desperfectos y roturas**.

**Tiempo insumido aproximado:** 60 días



## Actividades de Comercialización

En contraste con la complejidad técnico-operativa que representa la construcción y desarrollo material de un proyecto edilicio, el conjunto de tareas a realizar desde el área comercial en relación a uno en particular resulta en cierta forma más simple. De igual manera también cuenta con pasos específicos que deberán ser tomados en cuenta a la hora de programar el desarrollo del proyecto.

Para DIPRO, el momento inicial de la actividad de comercialización consiste en, una vez que se cuenta con un diseño de proyecto definitivo, proceder a la **elaboración de las carpetas de venta**. Estos documentos contienen bajo distintos títulos, información general para interesados en las unidades a construirse y su finalidad es generar una idea lo más fiel posible del producto terminado en la mente del comprador. La memoria descriptiva del proyecto, que explica de manera resumida las características generales del emprendimiento. La ficha técnica del mismo, que contiene datos referenciales, entre ellos ubicación del terreno, profesionales a cargo, plazo estimado, número y tipo de unidades a construir, superficie total a construir, y otros datos adicionales según el caso. El pliego de especificaciones técnicas detalla algunas de las características más relevantes de la construcción propiamente dicha, como ciertos materiales, marcas o procedimientos en particular, que contribuyen a generar una idea más precisa de la calidad constructiva de las unidades. Completan el documento, imágenes de las distintas plantas del edificio, “renders” o imágenes generadas por computadora de la futura fachada de este y la lista de precios vigentes.

**Tiempo insumido aproximado:** dos semanas.

**Etapas:** Previa al inicio de obras

El **contacto con inmobiliarias y clientes** es el paso inmediato siguiente. Si bien los inversores suelen sumar su participación en distintos



momentos del proyecto, e incluso en algunos casos quienes ya poseen experiencia tratando con la empresa, manifiestan su interés en participar en futuros emprendimientos antes siquiera de existir estos, por lo general, la búsqueda de nuevos clientes y el envío de comunicaciones por parte de la empresa a los ya habituales, suele darse en este momento. En concreto, una vez delineado el proyecto y confeccionadas las carpetas de venta, se lleva el material a las inmobiliarias contactadas a tal fin, se acuerdan las comisiones, los compromisos y los gastos a afrontar por cada una de las partes. Paralelamente se hace entrega de carpetas de ventas a inversores de emprendimientos anteriores, ya sea personalmente o a través de correos electrónicos, concertándose reuniones informativas con los mismos en caso de ser solicitadas.

**Tiempo insumido aproximado:** un mes.

**Etapas:** Previa al inicio de obras y durante la ejecución de esta.

El paso siguiente es la **preparación y efectiva ejecución de la compra venta**. Una vez acordados los términos de la participación de adquirente, la organización debe elaborar y remitir al cliente la documentación necesaria para formalizarla, en función de estructura legal que tome cada proyecto. En el caso puntual, al tratarse de un fideicomiso de obra al costo, se confecciona una escritura de ingreso al mismo, si es que el inversor no formaba parte aun del emprendimiento al conformarse el fideicomiso originalmente, y simultáneamente, se firma un convenio privado entre las partes. Al momento de suscribir dichos contratos se realiza la primera entrega de aportes, que por lo general consiste en el 40% del valor de la unidad, quedando pendiente la entrega del saldo en cuotas iguales al número de meses restantes hasta la finalización de la construcción.

**Tiempo insumido aproximado:** dos semanas.

**Etapas:** Previa al inicio de obras y durante la ejecución de esta.



La relación comercial frecuente con el inversor empieza en este punto. De aquí en adelante comienza a darse el **contacto regular y periódico con los clientes**. Esta actividad varía en su forma dependiendo del trato con cada comprador. Desde DIPRO, alguno de sus miembros se comunicará con cada particular mes a mes, para informarle sobre el avance de obra y realizar el cobro del aporte en cuotas correspondiente, de no haberse cerrado la operación por el valor completo de la unidad en su momento. Como parte de la actividad, la empresa efectúa un ajuste del valor de las cuotas en función del índice del costo de la construcción, a fin de ajustar los montos adeudados al valor actual de las erogaciones del proyecto y diferenciar el precio de las unidades respecto de las abonadas por completo al momento de la firma del convenio.

**Tiempo insumido aproximado:** una semana al mes.

**Etapa:** Ejecución de la obra.

Finalmente, una de las últimas actividades a realizar por el área es la **entrega formal de escrituras y llave de las unidades**. Tales eventos pueden no darse simultáneamente, al estar sujeta la entrega de las escrituras a los tiempos y obstáculos que dicha gestión legal demande. De cualquier manera, ambos forman parte del cierre de la relación con el cliente, por lo menos en lo que al proyecto en curso respecta.

**Tiempo insumido aproximado:** un mes.

**Etapa:** Final de obra.

Se incluye en la siguiente página la **planilla de metros y precios** de las unidades del proyecto a desarrollarse, en valores al día, a modo de complemento cuantitativo del aporte de información correspondiente a esta sección del trabajo.



Tabla1: Planilla de Metros y Precios de Unidades

Designación	descripción	Sup. Propias			Totales	valor mercado
		mts propios	patio/terrazza	Balcones		
Local 1	Planta baja	32,30			32,30	64600
Local 2	Planta baja	32,30			32,30	64600
PB D	1 dorm. Interno patio	44,03	11,19		44,03	55074
PB G	2 dorm. Contrafrente patio	66,05	40,32		66,05	87324
PB F	2 dorm. Contrafrente patio	70,80	52,51		70,80	95462
1A	2 dormit. externo balcón	61,25		6,79	68,04	79036
1B	1 dormit. externo balcón	44,85		6,79	51,64	59159
1C	1 dormit. externo balcón	49,00		6,79	55,79	64189
1D	1 dormit. Interno balcón	40,57		3,10	43,67	48794
1E	1 dormit. interno	41,01			41,01	47219
1F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	56300
1G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	79309
2A	2 dormit. externo balcón	61,25		6,79	68,04	79818
2B	1 dormit. externo balcón	44,85		6,79	51,64	59744
2C	1 dormit. externo balcón	49,00		6,79	55,79	64824
2D	1 dormit. Interno balcón	40,57		3,10	43,67	49278
2E	1 dormit. interno	41,01			41,01	47686
2F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	56857
2G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	80094
3A	2 dormit. externo balcón	61,25		6,79	68,04	80601
3B	1 dormit. externo balcón	44,85		6,79	51,64	60330
3C	1 dormit. externo balcón	49,00		6,79	55,79	65460
3D	1 dormit. Interno balcón	40,57		3,10	43,67	49761
3E	1 dormit. interno	41,01			41,01	48154
3F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	57415
3G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	80879
4A	2 dormit. externo balcón	71,49	10,20		71,49	91341
4B	2 dormit. externo balcón	64,20	10,20		64,20	82243
4D	1 dormit. Interno balcón	44,10		3,10	47,20	54429
4E	1 dormit. interno	41,01			41,01	48621
4F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	57972
4G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	81664
5A	1 dormit. externo terraza	50,86	22,10		50,86	68725
5B	1 dormit. externo terraza	45,80	22,10		45,80	62349
5D	1 dormit. Interno Balcón	40,27		3,10	43,37	50368
5E	1 dormit. interno	41,01			41,01	49089
5F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	58530
5G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	82450
6A	2 dorm. Externo terraza	63,58	22,10		63,58	85559
6B	1 dorm. Externo terraza	55,27	22,10		55,27	74989
6F	2 dorm. Contrafrente balcón	53,66		2,28	55,94	68548
6G	2 dorm. Contrafrente balcón	66,78		3,98	70,76	86139
7A	2 dorm. Externo terraza	64,21	45,36		64,21	92153
7F	2 dorm. Contrafrente balcón	51,11	30,00	3,65	54,76	73284
7G	2 dorm. Contrafrente balcón	62,37		2,83	65,20	80559
SUBSUELO	8 cocheras					128000
SUBSUELO	8 cocheras					128000



## Gestión de trámites legales y administrativos

### *Contratos*

A lo largo del desarrollo del proyecto, será necesaria la suscripción de distintos contratos o convenios privados, que brinden seguridad jurídica tanto a la empresa como a clientes y proveedores.

Dentro de las primeras fases del proyecto el área administrativa trabajará junto a la escribanía en la confección del **acta de constitución del fideicomiso de obra al costo**. El contrato de fideicomiso constituirá la estructura jurídica del proyecto, y regulará la relación entre los particulares. A lo largo de las distintas cláusulas del contrato se definirán:

- Las condiciones de adquisición.
- Las características del emprendimiento a desarrollar sobre el inmueble.
- Los plazos en los que se estima se deben ejecutar las obras.
- Los costos estimados en que se va a incurrir.
- Derechos y obligaciones contractuales varios de partes intervinientes.
- El destino que debe darse al fondo fiduciario (aportes de los inversores).
- La forma en que debe administrarse el patrimonio fiduciario.
- La forma en que sustituye a los inversores morosos.
- Términos de cesión de derechos y rescisión anticipada del contrato
- Cuestiones adicionales que las partes consideren necesario contemplar.

Paralelamente deberá suscribirse **un convenio privado entre partes** con cada uno de los fiduciantes. Éste explicita los términos en los que se realiza la operación con cada participante de manera individual. En el mismo se indican el monto de aportes necesario para la construcción del bien, montos de



pago realizados y a realizarse, cuotas, mecanismos de actualización de las mismas y plazos de entrega, así como cualquier otros términos en los cuales se este llevando la operación privada con cada particular que se considere necesario incluir. En la sección de anexos de este informe, podrán encontrarse archivos modelo tanto del fideicomiso como del convenio de ambos documentos.

Otra de las tareas a realizar junto con escribanos, es **el labrado de actas de constatación** que den testimonio del estado en que se encuentran las construcciones vecinas al momento de iniciar las obras.

También en los inicios del emprendimiento, se gestionarán las **altas de personal**, junto al estudio contable externo a la organización. Serán también ellos los encargados de las futuras **bajas y modificaciones** pertinentes y **las liquidaciones de sueldos y jornales**, además del trabajo a realizar en torno a los entes fiscales.

En función de las necesidades de materiales y oportunidades de ahorro futuros, en el transcurso del proyecto eventualmente se realizan **compras anticipadas de materiales**. La documentación de respaldo para dichas adquisiciones son los **acuerdos de precios congelados**, en los que a su vez se **define la forma de acopio y entrega de materiales**.

Una vez finalizada la construcción, se contactará una vez más a los profesionales encargados de las tareas notariales para la confección y entrega de las **escrituras de propiedad** de las unidades adquiridas.

### *Colegio de Arquitectos*

La actuación profesional de todo arquitecto debe ser conocida por el Colegio Profesional de Arquitectos que corresponda al ámbito regional de su actividad. El profesional del caso, deberá corresponder sus obligaciones para con la Regional Uno del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Córdoba. Tal requerimiento se materializa a través de lo que se denomina **presentación de expedientes**. Cabe recordar que para poder presentar cualquier tarea ante el



Colegio de Arquitectos, es indispensable contar con la matrícula habilitada al día<sup>36</sup>.

La documentación se adquiere únicamente en el Colegio de Arquitectos y consta de un sobre en cuyo interior se entrega una carpeta con **documentación para contrato de encomienda**, con registro o sin registro de obra. El contrato se efectúa en tres copias con firma original de comitente y arquitecto en todas las hojas membretadas provistas. A los fines de legalizar el mismo este deberá llevar **timbrado de Bco. Pcia. de Córdoba con el seis por mil del monto total de honorarios**. Las boletas de depósito de aportes al Colegio<sup>37</sup> y de Aportes Jubilatorios<sup>38</sup>, pueden ser descargadas vía Internet de los respectivos portales. A esta carpeta, deben adjuntarse:

- Tres **copias de planos** con firmas originales de propietario y arquitecto.
- Planilla de cálculo de aportes, los cuales deberán realizarse a través del mecanismo de determinación de honorarios dispuesto en el Manual del Ejercicio Profesional<sup>39</sup>
- **Registros de tareas.**
- Si el contrato involucra encomienda de conducción o dirección técnica y representación técnica: Certificado de Baja y Cartón de Registro de Pagos.
- Si se cuenta con superficie aprobada, **antecedente con fotocopia de carátula y planta.**

El **contrato de encomienda**, deberá presentar el **timbrado del Banco Provincia de Córdoba** con el seis por mil del monto total a pagar por el comitente, siendo este el total de honorarios y aportes. Se deberán presentar **tres copias de contrato** con firma original de comitente y arquitecto en todas las hojas. Cada obra requiere un contrato especial en función de sus

---

<sup>36</sup> Reglamentación Ley Provincial 7192

<sup>37</sup> [www.colegio-arquitectos.com.ar](http://www.colegio-arquitectos.com.ar)

<sup>38</sup> [www.caja8470.com.ar](http://www.caja8470.com.ar)

<sup>39</sup> Resolución N° 124/90 M.E.P pág. 104/106



características. A fin de evitar el rechazo del trámite por formalidades en su confección, es recomendable consultar el **listado de cláusulas sugeridas** por el colegio<sup>40</sup>. Independientemente de las que se decida incluir en el contrato, en todos los casos no podrán omitirse:

- Nombre completo, DNI y domicilio del arquitecto y del comitente.
- Tareas encomendadas (Trascripción, Relevamiento, Proyecto con o sin detalles, Conducción técnica o Dirección y Representación Técnica, etc.)
- Encuadre de la obra (clase, categoría y grupo).
- Determinación de Honorarios para las tareas aranceladas<sup>41</sup>
- Grupo, según destino de la construcción (vivienda, edificio, edificio comercial, etc.)<sup>42</sup>
- Superficies discriminadas por grupo aclarando cubierta y semi-cubierta.
- Datos de la obra designación catastral y domicilio.
- Plazos y honorarios convenidos por cada tarea.
- Si el comitente es una sociedad o un fideicomiso se deberá adjuntar contrato societario o de fideicomiso.
- Firma original del comitente y arquitecto en toda la documentación.

### *Municipalidad*

En el marco de la regulación que ejerce el gobierno municipal sobre la actividad de los profesionales, DIPRO también deberá cumplimentar una serie de trámites para contar con la habilitación necesaria para sus proyectos. Las gestiones requeridas en concreto se llevan adelante del Departamento de Obras Privadas y Uso del Suelo.

<sup>40</sup> Resolución N°299/222 M.E.P pág. 143/145.

<sup>41</sup> Clasificación de obras de arquitec. y tasas de honor..Art. 76° y 78° Ley 1332

<sup>42</sup> Tabla de Coeficiente para cálculo de Honorarios, Resolución N° 62/143/87-A. MEP pág. 107



La mayoría de los proyectos edilicios que la empresa conduce tienen como punto de partida de los trabajos in situ, las tareas de demolición. Para encararlas, la normativa exige una autorización previa por escrito de la **Dirección de Obras Privadas y Uso del Suelo** llamada **Permiso de Demolición**. Para la obtención de dicha autorización se deberá presentar por mesa de entradas de dicha dirección ó en las Divisiones de Obras Privadas de los CPC un expediente con la siguiente documentación:

- **Formulario de Solicitud de Demolición** por duplicado firmado por profesional y propietario, timbrado de \$70
- **Certificación catastral**, que debe solicitarse en Dirección De Catastro del C.P.C. correspondiente
- **Certificado de desratización.**

En forma paralela, se debe conseguir el visto bueno en la Dirección de Cultura y de Ambiente mediante expedientes iniciados de ellas.

El siguiente paso, previo inmediato al inicio de la obra, es la obtención del **Permiso de Edificación**. Para la obtención de dicho permiso se deberá presentar mesa de entradas del Departamento Arquitectura un expediente que contenga:

- Declaración jurada. (ver: Anexo Tramites Municipales)
- Declaración jurada de medidas de seguridad. (**ver: Anexo Tramites Municipales**)
- Plano municipal. (**ver: Anexo Tramites Municipales**)
- **Constancia del registro ante el colegio profesional respectivo** (tramite referido anteriormente).
- **Cinco copias del plano**
- **Constancia del pago de derechos de edificación**
- **Inicio de tramite en la Dirección de Bomberos**, punto que se encuentra detallado más adelante en este trabajo
- **Permiso de demolición** o acreditación de inmueble baldío



- Informes necesarios de la direcciones intervinientes de corresponder.

Como consideración adicional, es importante señalar que la obra a ejecutar debe contar con un cartel de obra, según el formato propuesto por la municipalidad y presente en los anexos de este trabajo, así como también cumplimentar todas las medidas de seguridad en obra de igual manera expuestas.

**En distintos momentos en el desarrollo del proyecto deberá realizarse la presentación de** Aviso de Avance de Obra. Los profesionales o bien algún otro de los miembros de DIPRO en su nombre deberán remitirse una vez más a la mesa de entradas de la Dirección y entregar la solicitud de avance de obra, incluida en los anexos correspondientes a esta sección, adjuntando la documentación que les fue entregado en el momento de obtener el permiso de edificación. Para los casos de construcción de edificios, se realizará una **inspección a nivel de losa sobre planta baja** y otra **a nivel de estructura terminada**. Una vez realizada la inspección se deberá concurrir a retirar la documentación sellada y firmada a la misma dependencia municipal.

Cuando los trabajos estén completamente terminados de acuerdo a los planos con permiso de edificación, presentando en mesa de entradas una declaración jurada firmada los responsables de la obra y el permiso de edificación, los profesionales podrán solicitar el **certificado de final de obra**. Una vez inspeccionada la obra, la autoridad de aplicación, otorgará el certificado de final de obra, entregando una copia al propietario. El Certificado de Obra será requisito indispensable para dar por concluido el procedimiento de autorización de construcción de obras, y para la aprobación de los planos. Se incluye en el apartado de anexos correspondientes a esta sección el modelo de la solicitud del certificado y el resumen de la ordenanza para su llenado.

### *EPEC*

Para la industria de la construcción existen una serie de disposiciones particulares que deben cumplirse en torno a este organismo. Primero y principal, los profesionales deben suscribir contrato con la empresa de servicios



bajo la modalidad de **grandes clientes**. A tal fin, deberán presentarse en la central de EPEC con:

- **Escritura**
- **CUIT del fideicomiso** u otra personaría jurídica que se haya decidido usar
- **Personería Jurídica**
- **Impuesto de rentas**
- **Factura del inmueble** si anteriormente hubo servicio
- **Planilla de Cargas**

De corresponder, debe solicitarse el **presupuesto de carga total**, que es requisito para edificios, complejos edilicios o predios con más de dos conexiones eléctricas. Si llegase a ser necesario realizar dicho trámite, bastará con anexar a la anterior lista un **plano de relevamiento**, acotado y firmado por uno de los profesionales responsables.

Una vez cumplimentado esto, podrá pedirse el otorgamiento del suministro transitorio del servicio, por el tiempo estimado que demande el proyecto. Para su solicitud se deberá acreditar:

- **Escritura de dominio o certificado notarial de escritura en trámite**, o acta de remate, o auto interlocutorio por declaratoria de herederos.
- **Documento de Identidad.**
- **Plancha catastral actualizada** otorgada por la Municipalidad, individualizando el terreno en cuestión y impuesto de rentas o municipal.
- **Personería jurídica**, SRL, SA o persona física, o fideicomiso en este caso. Debe presentarse documentación en original y copia que acredite fehacientemente la representación que invoca.
- Comprobante de **situación ante el IVA**; copia firmada para EPEC.
- **Pago de las tasas** correspondientes.



- **Planos de arquitectura aprobados** por la Municipalidad de Córdoba y **planos de electricidad** con su correspondiente planilla de cargas especiales.
- **Peligro de existencia de líneas próximas** a la nueva edificación. Solicitar por escrito la adecuación de las líneas eléctricas ante cualquier potencial peligro que se pudiere presentar en la obra.
- **Cumplimiento a las normativas técnicas** establecidas por EPEC referidas a acometidas, puntos de medición y protecciones.
- **Plazo de ejecución de la obra.**

### *Aguas Cordobesas*

Aguas cordobesas establece un régimen de tarifas distinto para los inmuebles en los cuales se llevan adelante construcciones. Para las empresas del rubro, es obligatoria la solicitud del servicio de pago único de **Agua para Construcción**. Para esta gestión deberá presentarse en original y copia:

- **Facturas de Aguas Cordobesas.**
- **Documento de Identidad del Propietario y o Cliente**
- **Planos aprobados o Proyecto Croquis del Inmueble**
- **Nota de solicitud** firmada por el titular o cliente del inmueble y o autorizado donde figuren:
  - **Unidad de facturación**
  - **Domicilio del inmueble**
  - **Superficie declarada de metros cuadrados cubiertos**
  - **Fecha estimada de final de obra**
  - De no abonarse de contado, determinar la cantidad **de cuotas en las que será facturada**, pudiendo optarse entre tres, seis o doce.



## *Ecogas*

En relación a esta entidad, por lo general, los estudios desarrollista y constructores realizan pocos tramites. La empresa proveedora de gas natural se encuentra obligada por disposiciones gubernamentales a prestar el servicio, pero en aquellos casos en los que la red no tenga el alcance suficiente, es obligación del interesado ejecutar las obras necesarias para la extensión de la misma. Por este motivo es fundamental realizar el trámite de **pedido de factibilidad** en Ecogas. Como respuesta a este, la empresa determinará la necesidad o no de realizar la extensión de red. Existen otras gestiones relacionadas a la entidad y la normativa vigente, como el llenado del **formulario de proyecto de instalación de gas, o el alta del servicio**, pero usualmente son llevadas a cabo por los **instaladores matriculados**, quienes por ley son los únicos habilitados a las tareas ***ejecución, habilitación y/o modificación de obras Internas y los propietarios o inquilinos al momento de habitar***<sup>43</sup>.

## *Higiene y seguridad*

Al comenzar con la construcción de la obra, el socio que se desempeñe como director o conductor técnico, asume algunas responsabilidades en el campo de la Salud y Seguridad en el Trabajo. En este rol deberá:

- **Firmar el Programa de Seguridad para la obra**, elaborado por el responsable del servicio de higiene y seguridad de la misma. Este documento estará además suscripto por el mismo profesional que lo confeccionó, por el empleador o contratista y posteriormente por el asesor de higiene y seguridad de la Aseguradora de Riesgos del Trabajo, elegida por la empresa. En el mismo, estarán contenidas las condiciones de seguridad de la obra y las medidas de prevención de riesgos que los profesionales se comprometan a implementar. Al suscribirlo, todos ellos acuerdan su implementación y lo consignado en su contenido se torna de cumplimiento obligatorio<sup>44</sup>.

<sup>43</sup> Normas Mínimas para Ejecución de Instalaciones Domiciliarias de Gas (NAG 200)

<sup>44</sup> Resolución SRT N° 51/97



Por este hecho, se hacen necesarias una serie de acciones tales como:

- **Conocer pormenorizadamente las características de la obra** a emprender.
- **Identificar los riesgos** que se harán presentes en cada una de las etapas
- Recurrir al asesor de salud y seguridad en el trabajo, responsable del servicio de la obra, solicitando su participación para **prever medidas correctivas** para controlar los riesgos emergentes de las tareas a desarrollar.
- **Atender especialmente los aspectos de índole técnica** que pueden derivar en accidentes en los que se vean involucrados los trabajadores, por ejemplo, elección de las metodologías a adoptar para demoler, excavar y/o realizar trabajos en altura.

### *Telefonía*

Las instalaciones del tipo de la telefonía y la televisión por cable entre otras, son realizadas comúnmente en las etapas finales de la construcción, y por tanto también lo son las gestiones administrativas requeridas para su ejecución. Dependiendo del estado de la obra y de si se cuenta o no con trámites realizados con anterioridad, variarán los trámites a realizar. En la tabla expuesta a continuación se encuentran descripta la documentación a presentar en cada caso.



**Tabla2: Documentación para Trámites de Telefonía**

<b>DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR</b>			
	PARA TELECOM	PARA EL INSTALADOR*	OBSERVACIONES
<b>1.- SOLICITUD DE "ACOMETIDA"</b>			
NOTA DE PRESENTACIÓN	ORIGINAL	COPIA	LA NOTA DEBERÁ CONTENER: SOLICITUD DE PUNTO DE ACOMETIDA PROPIAMENTE DICHA; NÚMERO CÍVICO DEL EDIFICIO; NOMBRE DE FANTASÍA; CANTIDAD DE PISOS/DEPTOS/LOC. COMERCIALES; INFORMACIÓN SOBRE EL COMITENTE Y DEMÁS DATOS QUE CONSIDERE DE IMPORTANCIA
PLANOS DEL EDIFICIO	1	1	PLANO CONTENIENDO LAS PLANTAS DEL EDIFICIO. UNA VEZ EVALUADO EL CASO, SE ENTREGARÁ AL INSTALADOR UNA COPIA DEL PLANO EN LA QUE SE ENCONTRARÁN INDICADAS LAS TRAZAS CORRESPONDIENTES A LAS ACOMETIDAS AÉREAS Y SUBTERRÁNEAS MÁS CONVENIENTES.
<b>2.- PRESENTACIÓN DE "PROYECTOS"</b>			
NOTA DE PRESENTACIÓN	ORIGINAL	COPIA	LA COPIA SE FIRMARÁ CON EL ACUSE DE RECIBO (FECHA/FIRMA/N° LEGAJOS)
MEMORIA DESCRIPTIVA	1	2	VER MODELO SUGERIDO
LISTADO DE PARES (**)	1	2	EN AQUELLOS CASOS EN QUE LOS PARES NO ESTÉN INDICADOS EN EL PLANO.VER MODELO SUGERIDO
PLANO (PAPEL)	1	3	DE ACUERDO A NORMA
PLANO (FORMATO DIGITAL)	1	X	EN DISKETE/CD ó e-mail CON ARCHIVO EN ALGUNO DE ESTOS FORMATOS : jpg, dwg ó pdf
CERTIFICADO DE ENCOMIENDA	COPIA	ORIGINAL	SI SE TRATA DE LA PRIMERA PRESENTACIÓN EN LOS CASOS QUE SE REALICE DE CAMBIO DE INSTALADOR CON LA DOCUMENTACIÓN CORRESPONDIENTE AL INSTALADOR SE DEVUELVE EL CERTIFICADO ORIGINAL.
<b>4.- PRESENTACIÓN DE "FINAL DE OBRA"</b>			
NOTA ó e-mail	ORIGINAL	COPIA	EN EL/LA QUE SE COMUNICA QUE LOS TRABAJOS DE CAÑERÍA Y CABLEADO HAN SIDO TERMINADOS Y ESTÁN LISTOS PARA REALIZAR LA VERIFICACIÓN TÉCNICA CORRESPONDIENTE.
MEMORIA DESCRIPTIVA (**)	1	2	EN AQUELLOS CASOS EN QUE LAS MODIFICACIONES REALIZADAS AL PROYECTO ORIGINAL ASÍ LO JUSTIFIQUEN.VER MODELO SUGERIDO
LISTADO DE PARES (**)	1	2	EN AQUELLOS CASOS EN QUE LOS PARES NO ESTÉN INDICADOS EN EL PLANO.VER MODELO SUGERIDO
PLANO	1	3	EN AQUELLOS CASOS EN QUE LAS MODIFICACIONES REALIZADAS AL PROYECTO ORIGINAL JUSTIFIQUEN UNA NUEVA EDICIÓN. DE ACUERDO A NORMA
PLANO (FORMATO DIGITAL)	1	X	EN DISKETE/CD ó e-mail CON ARCHIVO EN ALGUNO DE ESTOS FORMATOS : jpg, dwg ó pdf - <b>NOTA:</b> CUANDO NO EXISTAN MODIFICACIONES AL PROYECTO ORIGINAL SE DEBERÁ ADJUNTAR, EN ESTA ENTREGA, EL PLANO ORIGINAL EN ALGUNO DE LOS SOPORTES SUGERIDOS.

(\*):LAS COPIAS P/EL INSTALADOR SON INDICATIVAS YA QUE PUEDE PRESENTAR DE UNA AL NÚMERO QUE NECESITE.

(\*\*): ESTA DOCUMENTACIÓN DEBERÁN PRESENTARSE, EN FORMATO DIGITAL (.doc; .xls ó .pdf), JUNTO A LOS PLANOS INDICADOS EN EN LOS CASOS INDICADOS PARA LAS PRESENTACIONES "3" Y "4" DE LA PRESENTE PÁGINA.

Fuente: [www.copitec.org.ar](http://www.copitec.org.ar) (Colegio Prof. de Ing. en Telecomunicaciones, Electrónica y Computación)



## Costos de proyecto

La presupuestación para la actividad de DIPRO, ha sido encarada en esta ocasión, desde dos perspectivas distintas. Una de ellas se encuentra íntimamente relacionada con la producción y los costos asociados a la construcción propiamente dicha. Esta aproximación arroja como resultado una importante información de referencia conocida como **costo de obra**. Si bien el desglose del presupuesto tiene en cada ítem el nombre de un material determinado, en realidad cada rubro representa una actividad, que agrupa el costo del material al que se refiere, junto a la mano de obra de su colocación. Se incluyen a fin de ajustarse mejor a la realidad, los conceptos de “Varios” y “Beneficio”. Cabe destacar, que no se incluyen en el mismo el impuesto al valor agregado, los honorarios profesionales ni tasas de servicios municipales, y que los montos se encuentran expresados en moneda nacional.

En el presente estudio, esta información fue generada en base a presupuestos varios elaborados para distintos modelos de edificación, producidos y publicados por diario Clarín recientemente, revisados en forma conjunta con los profesionales cabeza de la empresa.

Paralelamente, con la intención de conservar el enfoque de este trabajo final respecto de las relaciones entre las áreas y el desarrollo de las actividades a cada una correspondiente, se incluye también en esta sección un estudio de costos globales más apartado del detalle técnico. El mismo surge de la actualización de datos anteriormente recabados por la empresa para la confección de costeos anteriores, y de la posterior relación de estos a las etapas típicas del ciclo de producto, como marco de referencia. Puede apreciarse la similitud entre **el costo propio por metro cuadrado** expuesto en la tabla y el costo de obra publicado.



**Tabla 3: Desglose de costos de construcción**

### DESGLOSE DE COSTOS DE CONSTRUCCIÓN

<b>Concepto</b>	<b>Precio</b>
Trabajos preliminares	\$ 14,38
Excavaciones	\$ 34,62
Mampostería	\$ 101,33
Hormigón armado	\$ 707,06
Estructuras metálicas	\$ 1,08
Aislaciones	\$ 13,97
Cubiertas	\$ 39,68
Revoques	\$ 36,50
Yeserías	\$ 74,68
Conductos	\$ 1,94
Cielorrasos	\$ 11,91
Contrapisos y carpetas	\$ 54,99
Revestimientos	\$ 42,64
Pisos y zócalos	\$ 98,51
Marmolería	\$ 9,44
Carpintería y herrajes	\$ 209,78
Instalaciones sanitarias	\$ 270,20
Instalación de gas	\$ 115,95
Instalaciones contra incendio	\$ 12,74
Instalación eléctrica	\$ 179,82
Pinturas	\$ 128,47
Cristales	\$ 27,57
Instalación de ascensores	\$ 106,17
Varios	\$ 52,75
Gastos de Obra	\$ 81,02
Beneficio	\$ 194,18
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.621,38</b>

Fuente: ARQ, Diario de Arquitectura, diario Clarín



Tabla 4: Estudio de Costos Propios

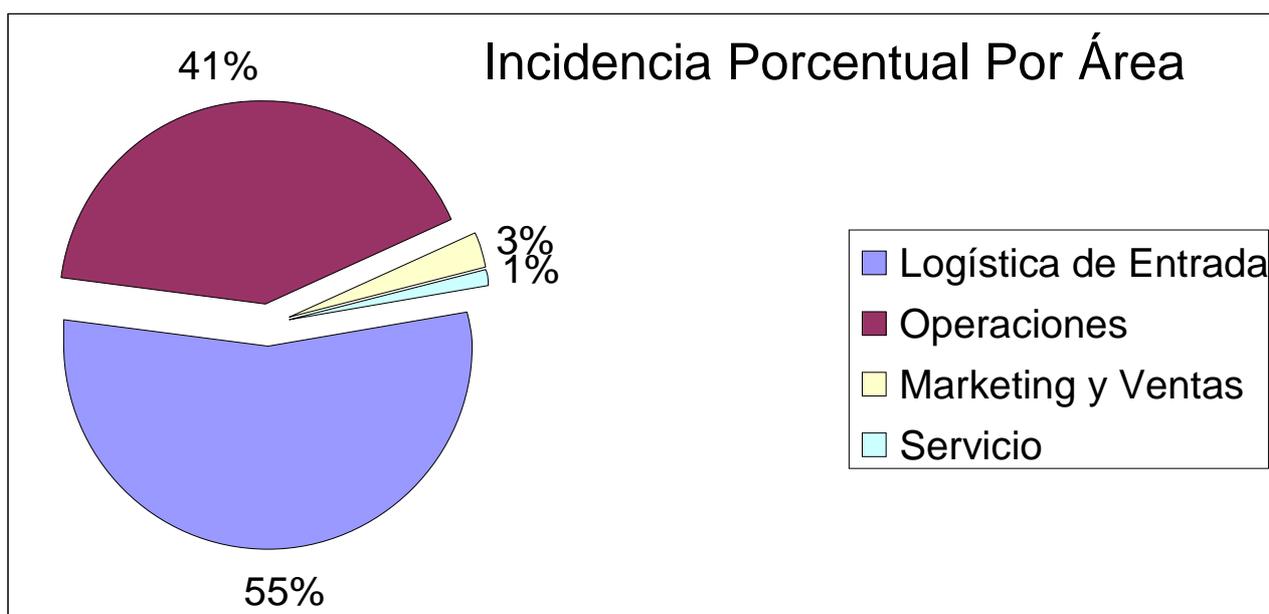
### ESTUDIO DE COSTOS PROYECTO MODELO

SUPERFICIE 1540 M2  
VALOR DEL DÓLAR 3,8

	CONCEPTO	MONTO			INCID.	
		PESOS	DÓLARES	\$/M2		
<b>Logística de Entrada</b>	TERRENO	1.101.000	289.737	714,94	23,99%	<b>54,73%</b>
	MATERIALES	1.410.915	371.293	916,18	30,74%	
<b>Operaciones</b>	HONORARIOS PROY. DT. Y RT	99.176	26.099	64,40	2,16%	<b>41,35%</b>
	APORTES COLEGIOS	18.519	4.873	12,03	0,40%	
	TASA MUNICIPAL	120.000	31.579	77,92	2,61%	
	DEMOLICION	18.000	4.737	11,69	0,39%	
	CONEXIONES	2.000	526	1,30	0,04%	
	SEGUROS	13.200	3.474	8,57	0,29%	
	MANO DE OBRA	1.310.305	344.817	850,85	28,55%	
	HONORARIOS ADMINISTRACION	272.122	71.611	176,70	5,93%	
	GASTOS OPERATIVOS	44.556	11.725	28,93	0,97%	
<b>Marketing y Ventas</b>	COMERCIALIZACION	133.668	35.176	86,80	2,91%	<b>2,91%</b>
<b>Servicio</b>	ESCRITURAS	9.000	2.368	5,84	0,20%	<b>1,00%</b>
	FIDEICOMISO	4.000	1.053	2,60	0,09%	
	SUBDIVISION	19.250	5.066	12,50	0,42%	
	APORTES Y GASTOS SUBDIVISION	13.552	3.566	8,80	0,30%	
<b>TOTAL PROYECTO</b>		<b>4.589.263</b>	<b>1.207.701</b>	<b>2.980</b>	<b>100,00%</b>	
<b>COSTO UNITARIO</b>		<b>2.980</b>	<b>784</b>			

Fuente: Elaboración propia

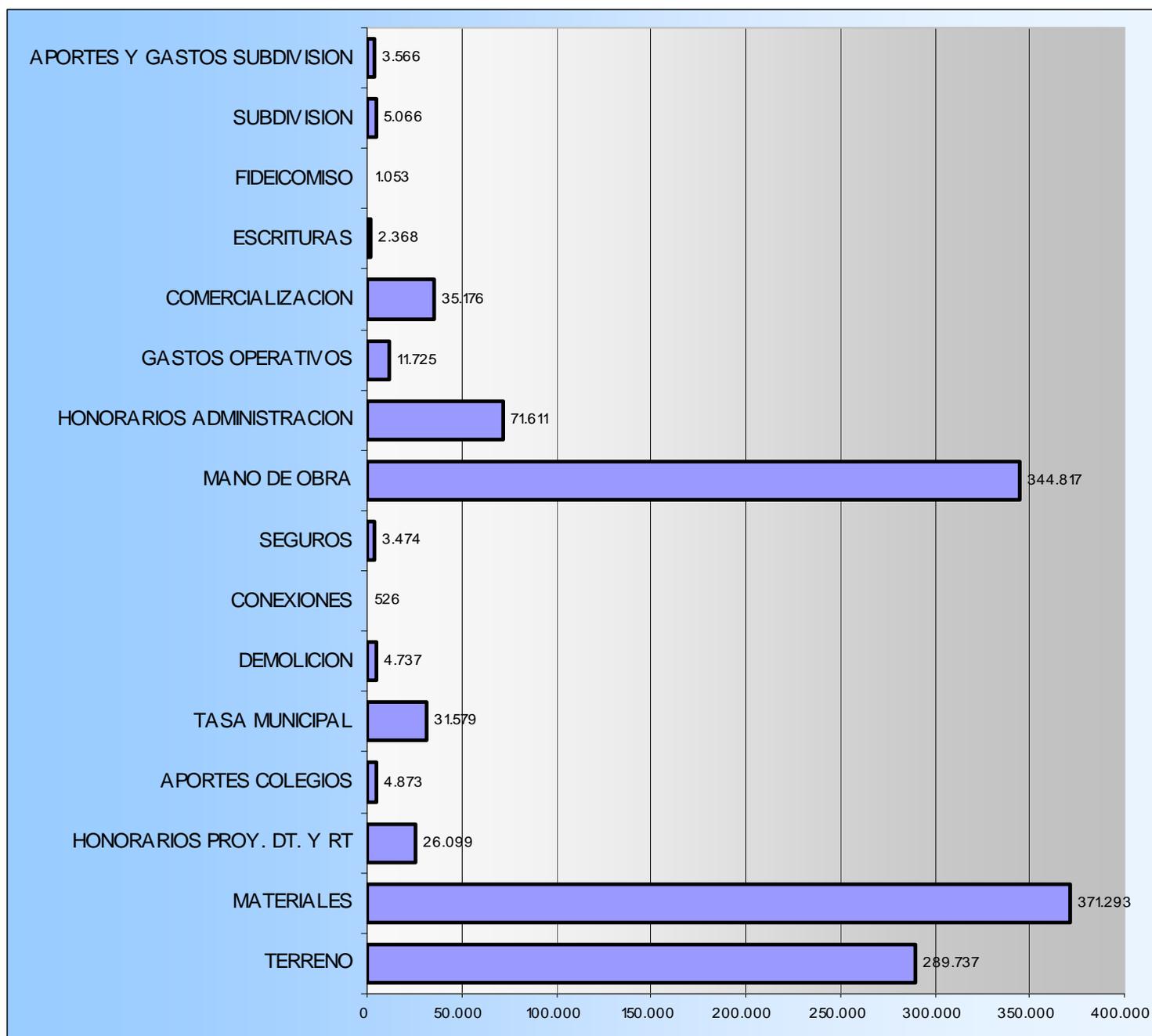
Gráfico 6: Incidencia porcentual por área



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 7: Estudio de costos en grafico de barras comparativo**



Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### Análisis FODA

De todo lo desarrollado en el presente trabajo hasta este punto, pueden extraerse diversas conclusiones.

En primer lugar, el análisis del ambiente interno de la organización, revela una metodología de trabajo bastante clara, signada por la búsqueda de practicidad y flexibilidad en el desempeño propio, pero a la vez caracterizada por una informalidad tal vez excesiva, que si bien a la fecha no ha representado inconvenientes para DIPRO, podría traer problemas a futuro.

Al mismo tiempo, se evidencia un entorno que presenta grandes desafíos. La situación actual y a corto y mediano plazo en la industria de la construcción, ofrece oportunidades de crecimiento ciertas para quienes se dedican a la actividad, pero su aprovechamiento está sujeto a la capacidad de las empresas para interpretar el mercado y actuar con inteligencia.

Bajo estas condiciones es que los dueños de DIPRO se embarcan en la ejecución de un proyecto de una magnitud muy superior a la que se encuentran acostumbrados. Si bien conocen el mercado en profundidad, y cuentan con vasta experiencia en todas las tareas relacionadas a la actividad, este es el momento propicio para detenerse a reconsiderar algunos de los supuestos bajo los que actualmente trabajan.

Sintetizando lo expuesto en los párrafos anteriores, y por consiguiente, lo relevado a lo largo de este diagnóstico, se presenta la matriz FODA expuesta a continuación.



Tabla 5: Matriz FODA

	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
AMBIENTE INTERNO	Fortalezas	Debilidades
	- Vasta experiencia en el rubro	- Alto grado de informalidad
	- Estructura organizacional flexible	- Necesidad de expandir su estructura
	- Estrecha relación con los clientes	
AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	- Industria en crecimiento	- Rivalidad Intensa
	- Buen contexto económico	- Clientes difíciles de fidelizar
		- Mercado volátil
		- Debiles barreras de entrada

Fuente: Elaboración propia

El hecho de poder observar en el mismo plano los aspectos positivos y negativos que condicionan la situación en que se encuentra la empresa, originados tanto por el entorno como por sí misma, plantea el desafío de buscar la manera de equilibrar los unos con los otros en beneficio de la organización.

Una vez más, puede describirse el panorama en el que se encuentra DIPRO explicitando lo que la matriz FODA revela.

Como ya se expuso antes, la organización desea emprender nuevos y más ambiciosos proyectos. El momento parece ser el propicio para apostar a ello, encontrándose la **industria en un momento de crecimiento, acompañada por un buen contexto económico general**, pero para poder aprovechar la oportunidad que esto significa, DIPRO deberá tratar de superar sus debilidades y las amenazas que el panorama presenta en contrapartida. Un **mercado volátil, con barreras de entrada débiles y una intensa rivalidad**, puede transformarse para la empresa en un escenario peligroso si mantiene a su vez el **alto grado de informalidad** en el que hoy en día se desenvuelve. Para poder sortear estos obstáculos y satisfacer sus **necesidades de expansión**, DIPRO deberá aprovechar al máximo sus años de **experiencia en el rubro**, mantener la **flexibilidad y buena relación** con los



clientes que la caracterizan y constituyen los pilares de su desempeño desde sus inicios, y hacerlos extensivos a sus planes a futuro.

## Estrategia y la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva constituye básicamente, la piedra angular de la que toda empresa se vale para resolver las incógnitas que del análisis de sus fortalezas y debilidades se desprenden. En DIPRO la estrategia que asegura el valor para sus clientes, es la de **enfoque en la diferenciación**.

La organización crea valor para una porción reducida de clientes del mercado inmobiliario, poniendo el **enfoque en la porción de mercado constituida por pequeños inversores, y compradores para uso residencial**.

A su vez, **busca diferenciarse de sus competidores a través de la relación cercana con el cliente**. Como ya se expresó anteriormente en la sección del diagnóstico interno, para este tipo de cliente los conceptos de riesgo, rentabilidad y beneficio son extraños, y priorizan la seguridad y confianza que le sean brindados. Es en torno a esta característica que DIPRO busca afianzar la creación de valor para sus clientes, manteniendo un contacto frecuente y un trato cercano y flexible con los mismos.



## Cierre del diagnóstico y justificación de la propuesta

De lo descrito hasta este punto en esta sección del trabajo se desprenden ciertos puntos que la empresa debe atender de manera prioritaria, en función de sus planes a corto plazo.

- **Reducir su alto grado de informalidad**
- **Potenciar su ventaja competitiva**
- **Expandirse sin ir en detrimento de las fortalezas que hoy posee**
- **Explotar al máximo las oportunidades que el buen momento del mercado ofrece**
- **Prevenir virajes y reveses del mismo**
- **Mantenerse competitiva**

Sin lugar a dudas, esto no representa una tarea fácil, y su llevado a la práctica implica tiempo, esfuerzo y recursos. Como en toda empresa, es una labor que debe ser desarrollada paso a paso, y es en relación a esto que la **planificación** cobra relevancia.

Es el afán del presente trabajo final de grado, brindar a DIPRO **una herramienta de planificación operativa** que le permita incorporar elementos formales a su gestión. Esta le permitirá a la empresa planificar el desarrollo de su nuevo proyecto, buscando por primera vez, prever con antelación a través de un documento, **de qué manera** se encararán las distintas actividades que este implique. Esto contribuirá sin lugar a dudas, a facilitar **el aprovechamiento de las oportunidades** que el contexto le brinda, a **minimizar sus falencias** como resultado de la previsión, y su vez, a poner el enfoque en los puntos fuertes de su carácter, que garanticen el éxito.



## PROPUESTA

### El Plan Integral y sus objetivos

Hasta el momento, el presente trabajo se ha abocado a la descripción detallada del conjunto de incumbencias y actividades que deberán ser llevadas a cabo por cada área en particular de la empresa, a lo largo del proyecto. El propósito de esta sección es, nutriéndose de lo hasta este punto trabajado, **alimentar en base a las tareas de la organización, los instrumentos de programación formal.**

Como prerequisite indispensable para la elaboración de los programas, deben definirse los **objetivos de la planificación operativa.**

En la tabla expuesta a continuación, se enuncian los objetivos de cada área que la empresa deberá perseguir, y a los cuales las herramientas de este trabajo final de grado se proponen servir.



**Tabla 6: Objetivos de la Planificación.**

OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA	
OPERACIONES	Finalizar la construcción del edificio en el lapso de 24 meses
	Finalizar la construcción del edificio con un nivel de erogaciones en concepto de materiales de 2.91 millones de pesos aproximadamente
	Finalizar la construcción del edificio con un nivel de erogaciones por subcontratación de mano de obra de 2.90 millones de pesos aproximadamente
	Finalizar la construcción del edificio con un nivel de gastos operativos no mayor a los 6 millones de pesos por todo concepto
ADMINISTRACIÓN	Gestionar el desarrollo completo del proyecto en un lapso no mayor a 26 meses
	Gestionar el desarrollo completo del proyecto con un nivel de erogaciones de aproximadamente 8.7 millones de pesos
	Reportar resultados positivos antes de impuestos de aproximadamente 6.2 millones de pesos
COMERCIALIZACIÓN	Comercializar la totalidad de las unidades del proyecto por un valor de ventas de aproximadamente 14.9 millones de pesos
	Comercializar el 45% de las unidades como inversión en pozo
	Comercializar la totalidad de las unidades (45 unidades) en un lapso no mayor a 24 meses

**Fuente: Elaboración propia**

Esta empresa toma como punto de partida lo que se constituye como el aporte base de la propuesta: **El diagrama de Gantt** para el proyecto. En este, puede observarse el desarrollo cronológico planteado para el proyecto, en función de los tiempos y actividades estudiados a lo largo del diagnóstico.



Tabla 7: Diagrama de Gantt para el nuevo proyecto.

TAREA	MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
DISEÑO		■	■																						
DEMOLICION			■																						
TAREAS PRELIMINARES			■	■	■																				
MOVIMIENTO DE SUELOS Y REPLANTEO				■	■	■																			
FUNDACIONES					■	■	■	■	■																
ESTRUCTURA							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
MAMPOSTERIA								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
AISLACIONES Y CUBIERTA DE TECHOS									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
REVOQUES Y CIELORASOS									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONTRAPISOS, CARPETAS, SOLADOS Y REVESTIMIENTOS										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PINTURAS																						■	■	■	■
INSTALACIONES																									
TERMINACIONES Y EQUIPAMIENTO																									
ELABORACION DE LAS CARPETAS DE VENTA			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONTACTO CON INVERSORES INMOBILIARIOS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
PREPARACION Y EJECUCION DE COMPRAVENTAS			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CONTACTO REGULAR CON CLIENTES			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FIRMA DEL ACTA DE POSESION Y ENTREGA DE LLAVES																									
ACTA DE CONSTITUCION DEL FIDEICOMISO		■	■																						
LABRADO DE ACTAS DE CONSTATAcion			■	■																					
CONVENIOS PRIVADOS ENTRE LAS PARTES		■			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ALTAS DE PERSONAL			■	■	■																				
COMPRA ANTICIPADA DE MATERIALES Y ACUERDO DE PRECIOS			■	■	■		■	■			■	■		■	■		■	■		■	■		■	■	
ESCRITURACION																									
PRESENTACION DE EXPEDIENTES EN COLEGIOS PROFESIONALES		■	■	■																					
SOLICITUD DE PERMISO DE DEMOLICION		■	■	■																					
SOLICITUD DE PERMISO DE EDIFICACION			■	■	■																				
REALIZACION DE AVISOS DE AVANCE DE OBRA									■	■	■									■	■	■			
SOLICITUD DE FINAL DE OBRA																								■	■
SOLICITUD DE PRESUPUESTO DE CARGA TOTAL Y SUMINISTRO ELECTRICO			■	■	■																				
SOLICITUD DE SERVICIO DE AGUA PARA LA CONSTRUCCION			■	■	■																				
PEDIDO DE FACTIBILIDAD DE ECOGAS			■	■	■																				
LLENADO DE FORMULARIOS DE INSTALACION DE GAS			■	■	■																				
CONTRATACION DEL PROGRAMA DE SEGURIDAD E HIGIENE PARA LA OBRA																									
SOLICITUD DE ACOMETIDA DE LINEA TELEFONICA																								■	■

REFERENCIAS	
■	DISEÑO
■	OPERACIONES
■	COMERCIALIZACION
■	ADMINISTRACION

Fuente: Elaboración propia



## Producción: Plan de avance

A continuación se exponen en formato de tabla y gráfico el plan de avance propuesto para las actividades agrupadas que conforman el proceso productivo del conjunto habitacional. De este, puede obtenerse valiosa información respecto de distintas cuestiones relacionadas con el desarrollo estrictamente operativo del proyecto. Los costos totales se encuentran diferenciados en sus componentes de **mano de obra y materiales**. En el primer rubro se agrupan todos los **pagos previstos a los contratistas encargados de la construcción propiamente dicha**, en función del porcentaje de avance, y en el segundo el **conjunto de insumos materiales para la consecución de dichas tareas**. El plan revela a su vez, datos en cuanto a **montos de erogaciones por concepto**, tanto **totales**, como pertenecientes a **cada periodo** del proyecto, en este caso de un mes de duración. De esta manera, permite identificar los **requerimientos monetarios de erogaciones por periodo**, siendo este uno de los datos de entrada base de la planificación comercial que se expone en una sección posterior.

Al margen de lo estrictamente relacionado a la planificación, completan el aporte de lo desarrollado en esta sección, datos adicionales de utilidad para el control de gestión, como lo son el **monto total de obra**, y el **costo estimado de construcción por metro cuadrado**.

Finalmente, cabe señalar también, que la presencia de erogaciones relacionadas a un determinado concepto, pertenecientes a uno o más periodos, denota la realización de las tareas en tales tiempos.

Es pertinente aclarar que tanto los porcentajes de acopio elegidos para la previsión, como las incidencias de cada rubro en el costo total de obra, surgen del ajuste, asistido por miembros de DIPRO, de los datos relevados a lo largo del diagnóstico a la realidad de la organización.



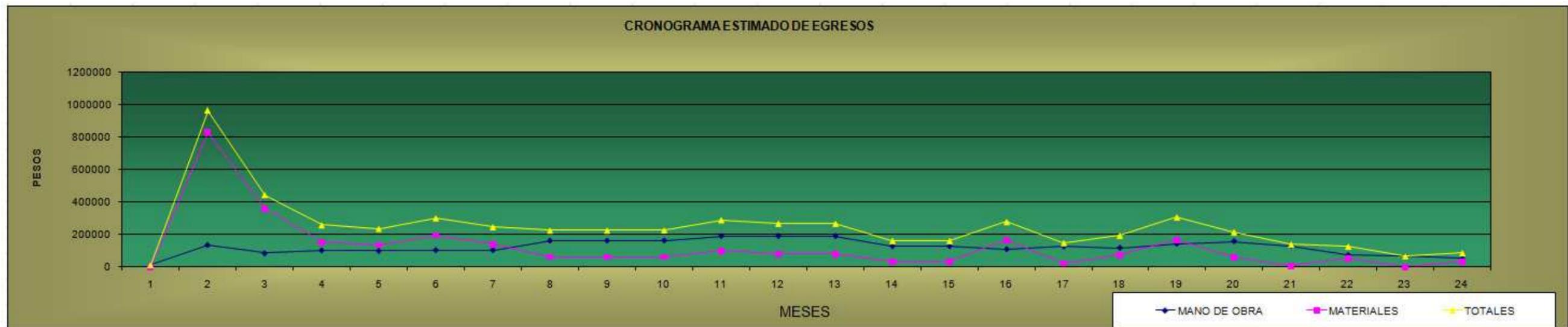
**Tabla 8: Plan de Avance de Obra para el nuevo proyecto**

TAREAS	MANO DE OBRA		MATERIALES		TOTALES		PERIODO																								Totales		
	MONTO	INCIDENCIA	MONTO	INCIDENCIA	MONTO	INCIDENCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
TAREAS PRELIMINARES	10.458	0,36%			10.458	0,17%	10458																									10.458	
MOVIMIENTO DE SUELOS Y REPLANTEO	53.877	1,85%			53.877	0,89%		53877																								53.877	
ESTRUCTURA	740.665	25,49%	982.367	33,74%	740.665	12,27%		61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722	61722													740.665
MAMPOSTERÍA	212.565	7,32%			212.565	3,52%		687657	26792																							212.565	
ASLACIONES	17.461	0,60%			17.461	0,29%		5820	5820	5820																						17.461	
CUBIERTA DE TECHOS	30.727	1,06%			30.727	0,51%																	15364	15364							30.727		
REVOQUES Y CIELORASOS	797.720	27,46%	121.605	4,18%	797.720	13,22%								56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	56980	797.720			
CONTRAPISOS CARPETAS Y SOLADOS	269.188	9,26%	269.760	9,95%	269.188	4,46%								8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	8686	269.188			
REVESTIMIENTOS	63.998	2,20%	97.564	3,35%	63.998	1,06%																									63.998		
PINTURAS	235.546	8,11%	43.035	1,48%	235.546	3,90%																									235.546		
INST. AGUA FRIA Y CALIENTE Y DESAGUES	105.552	3,63%	101.346	3,48%	105.552	1,75%		101346	4524	4524	4524	4524	4524	4524	4524	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	5684	105.552			
SANITARIOS Y GRIFERÍA	0	0,00%	87.990	3,02%	0	0,00%																									0		
INST. GAS	54.731	1,88%	36.407	1,25%	54.731	0,91%			87990					4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	4561	54.731			
ELECTRICIDAD	234.279	8,06%	112.863	3,88%	234.279	3,88%		36407	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	10186	234.279		
CARPINTERIA DE MADERA, ALUMINIO Y CHAPA	33.414	1,15%	325.239	11,17%	33.414	0,55%					2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	2570	33.414			
ASCENSOR	0	0,00%	262.837	9,03%	0	0,00%																									0		
MUEBLES DE COCINA CON COCINA Y CALEFON	0	0,00%	171.458	5,89%	0	0,00%																									0		
VARIOS	45.317	1,56%	0	0,00%	45.317	0,75%		1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	1888	45.317			
<b>TOTALES</b>	<b>2.905.500</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.912.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>5.817.500</b>	<b>100,00%</b>	<b>12347</b>	<b>961032</b>	<b>441880</b>	<b>256222</b>	<b>234566</b>	<b>239257</b>	<b>244429</b>	<b>223483</b>	<b>223483</b>	<b>224643</b>	<b>288280</b>	<b>266050</b>	<b>266050</b>	<b>161275</b>	<b>161275</b>	<b>276853</b>	<b>147327</b>	<b>192763</b>	<b>304688</b>	<b>214380</b>	<b>138681</b>	<b>125582</b>	<b>67331</b>	<b>85623</b>	<b>5817500</b>		
COSTO POR METRO CUADRADO EN 3250 M2	894	\$/M2	896	\$/M2	1790	\$/M2																											
	232	U\$/M2	233	U\$/M2	465	U\$/M2																											

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico 8: Flujo de mano de obra y materiales**

FLUJO MANO DE OBRA	12347	133494	84140	101854	98604	103165	103165	160145	160145	161305	188224	188224	188224	126502	126502	108788	124152	117020	140914	156914	129995	73015	67331	51332	2905500
FLUJO DE MATERIALES	0	827538	357740	154368	135961	196092	141264	63338	63338	63338	100056	77827	77827	34773	34773	168065	23175	75742	163774	57467	8686	52567	0	34292	2912000



Fuente: Elaboración Propia

## Presupuestación de costos

En secciones anteriores ha podido observarse que, básicamente, el **grueso del las erogaciones** a realizar por la empresa a lo largo de los proyectos similares al que actualmente encara, **se encuentran contenidos en los rubros de mano de obra e insumos** para el mismo. Sin embargo, la confección de un plan abarcativo demanda de manera obligatoria, a fin de ser tal, **la inclusión de las tareas administrativas en el espectro de actividades abordadas**, haciendo de esta manera, extensiva la previsión de egresos a las demás tareas del proyecto ajenas a la producción.

En el marco de las actividades contenidas en el **modelo de costos para un proyecto modelo**, expuesto anteriormente en el diagnóstico, e incluyendo los egresos relacionados específicamente a la producción desglosados en el punto anterior, han sido construidos el **Presupuesto Maestro**, y el **Presupuesto de costos para el proyecto** presentado a continuación. El primero muestra de manera concisa el monto total de egresos e ingresos que reportará el proyecto y la diferencia entre estos, entendida como el resultado antes de impuestos que se obtendrá. Su utilidad radica en la posibilidad de analizar y tomar decisiones, observando los números del emprendimiento de manera global y en términos acumulados. A modo de complemento, el presupuesto de costos para el proyecto, desglosa mes a mes los totales referidos en el maestro, enfocándose exclusivamente en los costos, permitiendo así conocer las erogaciones previstas para cada periodo relacionadas a cada actividad del proyecto. Este último básicamente resulta de utilidad a los fines de la planificación y encontrará su contrapartida con el mismo principio cronológico, pero de enfoque en ingresos, en la propuesta de comercialización presente en la próxima sección de este trabajo.



**Tabla 9: Presupuesto Maestro**

CONCEPTO	MONTO PESOS	MONTO DOLARES
ESCRITURAS	18994	4933
FIDEICOMISO	8442	2193
HONORARIOS PROY. DT. Y RT	209300	54364
APORTES COLEGIOS	39082	10151
TASAS Y CONEXIONES	257468	66875
DEMOLICION	37987	9867
SEGUROS	27857	7236
TERRENO	1511250	392532
MANO DE OBRA	2905500	754675
MATERIALES	2912000	756364
SUBDIVISION	40625	10552
APORTES Y GASTOS SUBDIVISION	28600	7429
HONORARIOS ADMINISTRACION	581750	151104
GASTOS OPERATIVOS	94926	24656
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>8673781</b>	<b>2252930</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>14886682</b>	<b>3866671</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>6212901</b>	<b>1613741</b>

**Fuente: Elaboración propia**



Tabla 10: Presupuesto de Costos para el Proyecto

CONCEPTO	MONTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
ESCRITURAS	18994	18994																							
FIDEICOMISO	8442	8442																							
HONORARIOS PROJ. DT. Y RT	209300	83720	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460	5460
APORTES COLEGIOS	39082	15633																							23449
TASAS Y CONEXIONES	257468		102987	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022	7022
DEMOLICION	37987	15195	22792																						
SEGUROS	27857	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161	1161
TERRENO	1511250	1511250																							
MANO DE OBRA	2905500	12347	133494	84140	101854	98604	103165	103165	160145	160145	161305	188224	188224	188224	126502	126502	108788	124152	117020	140914	156914	129995	73015	67331	51332
MATERIALES	2912000	0	827538	357740	154368	135961	196092	141264	63338	63338	63338	100056	77827	77827	34773	34773	168065	23175	75742	163774	57467	8686	52567	0	34292
SUBDIVISION	40625										20313														20313
APORTES Y GASTOS SUBDIVISION	28600										14300														14300
HONORARIOS ADMINISTRACION	581750	1235	96103	44188	25622	23457	29926	24443	22348	22348	22464	28828	26605	26605	16127	16127	27685	14733	19276	30469	21438	13868	12558	6733	8562
GASTOS OPERATIVOS	94926	10195	12188	5958	3730	3470	4246	3588	3337	3337	3351	4115	3848	3848	2590	2590	3977	2423	2968	4311	3228	2319	2162	1463	1683
<b>TOTAL EGRESOS [S]</b>	<b>8673781</b>	<b>1678169</b>	<b>1201723</b>	<b>505668</b>	<b>299217</b>	<b>275135</b>	<b>347071</b>	<b>286103</b>	<b>262811</b>	<b>262811</b>	<b>298713</b>	<b>334865</b>	<b>310146</b>	<b>310146</b>	<b>193635</b>	<b>193635</b>	<b>322158</b>	<b>178125</b>	<b>228650</b>	<b>353111</b>	<b>252689</b>	<b>168511</b>	<b>153945</b>	<b>89170</b>	<b>167573</b>
<b>TOTAL EGRESOS [U\$S]</b>	<b>2252930</b>	<b>435888</b>	<b>312136</b>	<b>131342</b>	<b>77719</b>	<b>71464</b>	<b>90148</b>	<b>74313</b>	<b>68262</b>	<b>68262</b>	<b>77588</b>	<b>86978</b>	<b>80557</b>	<b>80557</b>	<b>50295</b>	<b>50295</b>	<b>83677</b>	<b>46266</b>	<b>59390</b>	<b>91717</b>	<b>65633</b>	<b>43769</b>	<b>39986</b>	<b>23161</b>	<b>43525</b>

Fuente: Elaboración Propia



## Propuesta de Comercialización:

Las actividades de cada área antes referidas, representan para la empresa un cierto número de desembolsos irregulares a lo largo del proyecto. La **previsión de dichos egresos** resulta fundamental a la hora de la **toma de decisiones**, tanto operativas como comerciales y financieras.

En esta sección, tomando como requerimientos financieros para el proyecto los montos previstos en el cronograma de egresos, se desarrolla la consecuente **propuesta de comercialización de las unidades** para afrontarlos. El objetivo de ésta, es programar operaciones comerciales que permitan solventar los egresos pertinentes de cada periodo, evitando contar con capital no circulante a la vez.



**Tabla 11: Propuesta de Comercialización de Unidades**

Designación	descripción	Sup. Propias			Totales	valor mercado	Valores de inversión según el momento de ingreso al fideicomiso							
		mts propios	patio/terracea	Balcones			Inversión en pozo (24 meses)	A 23 meses	A 22 meses	A 21 meses	A 20 meses	A 19 meses	A meses 18	A 17 meses
Local 1	Planta baja	32,30			32,30	64600	51680	52218	52757	53295	53833	54372	54910	55448
Local 2	Planta baja	32,30			32,30	64600	51680	52218	52757	53295	53833	54372	54910	55448
PB D	1 dorm. Interno patio	44,03	11,19		44,03	55074	44059	17624	1101	1101	1101	1101	1101	1101
PB G	2 dorm. Contrafrente patio	66,05	40,32		66,05	87324	69859	27944	1746	1746	1746	1746	1746	1746
PB F	2 dorm. Contrafrente patio	70,80	52,51		70,80	95462	76370	77165,12	30866	2013	2013	2013	2013	2013
1A	2 dormit. externo balcón	61,25		6,79	68,04	79036	63228	25291	1581	1581	1581	1581	1581	1581
1B	1 dormit. externo balcón	44,85		6,79	51,64	59159	47327	18931	1183	1183	1183	1183	1183	1183
1C	1 dormit. externo balcón	49,00		6,79	55,79	64189	51351	51886	20968	1430	1430	1430	1430	1430
1D	1 dormit. Interno balcón	40,57		3,1	43,67	48794	39036	15614	976	976	976	976	976	976
1E	1 dormit. interno	41,01			41,01	47219	37775	37775	15425	1052	1052	1052	1052	1052
1F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	56300	45040	18016	1126	1126	1126	1126	1126	1126
1G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	79309	63447	25379	1586	1586	1586	1586	1586	1586
2A	2 dormit. externo balcón	61,25		6,79	68,04	79818	63854	25808	1683	1683	1683	1683	1683	1683
2B	1 dormit. externo balcón	44,85		6,79	51,64	59744	47796	19118	1195	1195	1195	1195	1195	1195
2C	1 dormit. externo balcón	49,00		6,79	55,79	64824	51859	20960	1367	1367	1367	1367	1367	1367
2D	1 dormit. Interno balcón	40,57		3,1	43,67	49278	39422	15769	986	986	986	986	986	986
2E	1 dormit. interno	41,01			41,01	47686	38149	38149	15419	1006	1006	1006	1006	1006
2F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	56857	45486	18194	1137	1137	1137	1137	1137	1137
2G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	80094	64075	25897	1689	1689	1689	1689	1689	1689
3A	2 dormit. externo balcón	61,25		6,79	68,04	80601	64480	25792	1612	1612	1612	1612	1612	1612
3B	1 dormit. externo balcón	44,85		6,79	51,64	60330	48264	19306	1207	1207	1207	1207	1207	1207
3C	1 dormit. externo balcón	49,00		6,79	55,79	65460	52368	21165	1380	1380	1380	1380	1380	1380
3D	1 dormit. Interno balcón	40,57		3,1	43,67	49761	39809	15923	995	995	995	995	995	995
3E	1 dormit. interno	41,01			41,01	48154	38523	38523	15570	1015	1015	1015	1015	1015
3F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	57415	45932	18373	1148	1148	1148	1148	1148	1148
3G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	80879	64703	26151	1705	1705	1705	1705	1705	1705
4A	2 dormit. externo balcón	71,49	10,20		71,49	91341	73073	29229	1827	1827	1827	1827	1827	1827
4B	2 dormit. externo balcón	64,20	10,20		64,20	82243	65795	26592	1734	1734	1734	1734	1734	1734
4D	1 dormit. Interno balcón	44,10		3,1	47,20	54429	43543	43997	17599	1148	1148	1148	1148	1148
4E	1 dormit. interno	41,01			41,01	48621	38897	38897	15559	972	972	972	972	972
4F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	57972	46378	18551	1159	1159	1159	1159	1159	1159
4G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	81664	65332	26133	1633	1633	1633	1633	1633	1633
5A	1 dormit. externo terraza	50,86	22,10		50,86	68725	54980	21992	1374	1374	1374	1374	1374	1374
5B	1 dormit. externo terraza	45,80	22,10		45,80	62349	49879	50399	20367	1389	1389	1389	1389	1389
5D	1 dormit. Interno Balcón	40,27		3,1	43,37	50368	40294	40714	41134	41553	16621	1187	1187	1187
5E	1 dormit. interno	41,01			41,01	49089	39271	39680	40089	16036	1093	1093	1093	1093
5F	1 dorm. Contrafrente balcón	46,07		2,28	48,35	58530	46824	47311	47799	48287	48775	49262	49750	50238
5G	2 dorm. Contrafrente balcón	64,45		3,98	68,43	82450	65960	26384	1649	1649	1649	1649	1649	1649
6A	2 dorm. Externo terraza	63,58	22,10		63,58	85559	68447	69160	27664	1804	1804	1804	1804	1804
6B	1 dorm. Externo terraza	55,27	22,10		55,27	74989	59991	60616	61241	61866	62491	63115	63740	64365
6F	2 dorm. Contrafrente balcón	53,66		2,28	55,94	68548	54839	21935	1371	1371	1371	1371	1371	1371
6G	2 dorm. Contrafrente balcón	66,78		3,98	70,76	86139	68911	69629	27852	1816	1816	1816	1816	1816
7A	2 dorm. Externo terraza	64,21	45,36		64,21	92153	73722	74490	75258	76026	76794	77562	78330	79100
7F	2 dorm. Contrafrente balcón	51,11	30,00	3,65	54,76	73284	58627	59238	59848	60459	61070	61680	62300	62920
7G	2 dorm. Contrafrente balcón	62,37		2,83	65,20	80559	64447	65118	65790	66461	67132	67803	68474	69145

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 11: Propuesta de Comercialización de Unidades (continuación)**

Valores de inversión según el momento de ingreso al fideicomiso																
A 16 meses	A 15 meses	A 14 meses	A 13 meses	A meses 12	A 11 meses	A 10 meses	A 9 meses	A 8 meses	A 7 meses	A 6 meses	A 5 meses	A 4 meses	A 3 meses	A 2 meses	A 1 mes	valor mercado
55987	56525	57063	57602	23041	2659	2659	2659	2659	2659	2659	2659	2659	2659	2659	2659	2659
55987	56525	57063	57602	58140	58678	59217	59755	60293	60832	61370	61908	62447	62985	63523	64062	64600
1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101	1101
1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746	1746
2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013
1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581	1581
1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183	1183
1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430	1430
976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976	976
1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052	1052
1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126	1126
1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586	1586
1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683	1683
1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195	1195
1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367	1367
986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986	986
1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006	1006
1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137	1137
1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689	1689
1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612	1612
1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207	1207
1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380	1380
995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995	995
1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015	1015
1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148
1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705	1705
1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827	1827
1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734	1734
1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148	1148
972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972	972
1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159	1159
1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633	1633
1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374	1374
1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389	1389
1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187	1187
1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093	1093
50726	51213	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049	2049
1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649	1649
1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804	1804
64990	65615	66240	66865	67490	68115	68740	69364	69989	70614	71239	71864	72489	73114	73739	74364	74989
1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371	1371
1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816	1816
2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611	2611
1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948	1948
2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014	2014

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 11: Propuesta de Comercialización de Unidades (continuación)**

Designación	valor mercado	Valores de inversión según el momento de ingreso al fideicomiso																						valor mercado		
		A 24 meses	A 23 meses	A 22 meses	A 21 meses	A 20 meses	A 19 meses	A 18 meses	A 17 meses	A 16 meses	A 15 meses	A 14 meses	A 13 meses	A 12 meses	A 11 meses	A 10 meses	A 9 meses	A 8 meses	A 7 meses	A 6 meses	A 5 meses	A 4 meses	A 3 meses		A 2 meses	A 1 mes
Cochera 1	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
		5120	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320
Cochera 2	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
			5173	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337	337
Cochera 3	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
				5227	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356	356
Cochera 4	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
					5280	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377	377
Cochera 5	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
							5387	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425
Cochera 6	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
									5493	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485
Cochera 7	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 8	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 9	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 10	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 11	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 12	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 13	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 14	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 15	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
Cochera 16	16000	12800	12933	13067	13200	13333	13467	13600	13733	13867	14000	14133	14267	14400	14533	14667	14800	14933	15067	15200	15333	15467	15600	15733	15867	16000
<b>EGRESOS POR PERIODO</b>		435888,1093	312135,7935	131342,4542	77718,68587	71463,54185	90148,40175	74312,51829	68262,48096	68262,48096	77587,76082	86977,95589	80557,37483	80557,375	50294,833	50294,833	83677,464	46266,247	59389,622	91717,197	65633,435	43769,097	39985,792	23161,102	43525,449	
<b>INGRESOS POR PERIODO</b>		446177	324890	137360	79820	82421	96497	95534	87179	85413	99105	90688	90875	82860	75619	93620	117540	103145	132187	149451	129827	142474	173118	213839	276158	460874
<b>SALDO A DISPOSICION</b>		10289	12754	6017	2102	10958	6349	21221	18917	17150	21517	3711	10318	2303	25324	43325	33863	56878	72797	57734	64194	98705	133132	190678	232632	460874

Fuente: Elaboración Propia

## Metodología de Instrumentación:

Como ya se ha expresado anteriormente, las herramientas desarrolladas en el presente trabajo cumplen su función básica en referencia a las actividades de **previsión y control** en la empresa. Sin embargo, pueden presentar distintas utilidades dependiendo de cómo sean consultadas.

### *Previsión:*

Exceptuando el Diagrama de Gantt, que trabaja únicamente sobre el insumo “tiempo” del proyecto, los cuatro cronogramas, a pesar de contar con datos de entrada disimiles comparten tres elementos comunes: **actividades a realizar, y los respectivos tiempos e unidades monetarias involucradas.**

En este sentido cualquier usuario, independientemente del área que lo ocupe, puede situarse en un periodo “x” del proyecto e indagar **qué actividades** deberá encarar en el corto, mediano o largo plazo, **qué tiempo dispondrá** para la misma y **qué cantidades monetarias insumirá**. La interrelación entre los cronogramas, que surge de la interrelación misma de las áreas, puede también derivar en la búsqueda de **información cruzada**. A modo de ejemplo, podría evocarse una situación de muy probable ocurrencia: el departamento de comercialización, identifica según el **programa de comercialización propuesto** la necesidad de consumir determinada venta a fin de alimentar el flujo financiero de la empresa, podría entonces consultar el **plan de avance de obra** y el **cronograma global de egresos estimados**, a fin de conocer la naturaleza de los egresos que deberán afrontarse con el producto de su gestión, y paralelamente el **diagrama de Gantt** para el proyecto para conocer los tiempos aproximados que tales actividades insumirán.



De la misma manera podrían conducirse las demás áreas, pero en sentido inverso. De esta forma puede aprovecharse la íntima relación que ya de por sí existe entre las áreas de toda organización, y que en este caso se ve potenciada por la dimensión mediano-pequeña de la empresa en cuestión, para generar una concepción de trabajo holística y cohesiva en sus miembros.

### *Control*

Una vez más, el control puede realizarse en función de las tres variables sobre las que versan los programas. Al situarse en un determinado momento del proyecto, cualquier usuario podrá contrastar el **desempeño esperado** que reflejado en los diagramas, con el **desempeño real** de la empresa. A fin de poder realizar tal tarea es fundamental que DIPRO implemente junto a la utilización de lo propuesto en este trabajo, las **metodologías de registro y seguimiento** pertinentes.

Si bien la aplicación de las mismas estará sujeta a las disponibilidades de recursos y los condicionamientos de la operativa diaria de la empresa, pueden enumerarse ciertos principios básicos que garantizarán el éxito en el cometido:

- Realizar mediciones de desempeño en periodos de tiempo regulares, siendo el más recomendable la unidad elegida como fracción mínima del Diagrama de Gantt (semana a semana).
- Realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas
- Expresar el avance en las tareas en términos porcentuales (porción del trabajo terminado / actividad completa)
- Expresar el consumo de recursos “tiempo” y “dinero” en valores porcentuales. ( recurso insumidos / recursos previstos)
- Llevar un registro de las economías y deseconomías por actividad y recurso, tanto individuales como acumuladas, para identificar áreas de buen rendimiento, o bien flancos a mejorar, y al mismo tiempo la eficiencia general del proyecto a la fecha.



### *Organización y RRHH.*

Al margen de la utilidad principal para que fueron diseñadas, las herramientas trabajadas ofrecen algunas prestaciones adicionales. En primer lugar, facilitan la organización de las actividades por parte de la cúpula jerárquica y la toma de decisiones. Teniendo en perspectiva el conjunto de actividades que se manejan a lo largo de un proyecto, de manera amalgamada y correlacionada entre cada departamento, se cuenta con más y mejor información para la asignación de recursos a cada uno y una toma de decisión asertiva. De la misma manera cada área no solo conoce las demandas de sus inmediatos superiores, sino que a su vez, está al tanto de las necesidades de sus pares en la misma línea jerárquica, acercándolas así al concepto de *cliente interno* para con estos.

Por otra parte, llegado este punto se completa una de las premisas que impulsan la realización de este trabajo. El hecho de contar con un documento descriptivo de la actividad central de la organización, permite a los actuales miembros de la misma observarse desde fuera de su trabajo cotidiano y a quienes ingresen, conocer la realidad de los distintos momentos de un proyecto, aun no habiendo experimentado cada una de las etapas. Este hecho brinda, tanto a unos como a otros, la posibilidad de entender mejor a la organización, encontrar su aporte personal a la misma en un marco más claro y poseer una visión más acertada de su magnitud.

### *Propuesta de uso para cada área*

En los puntos anteriores se expresa la utilidad potencial de los planes en un sentido amplio. A continuación, a modo de tutorial, se exponen propuestas de utilización concretas de los mismos, paso a paso para cada área. Cabe destacar que los **criterios temporales** bajo los cuales se monitorearán los planes, deben ser **los mismos para todas las áreas**.



### Operaciones:

- Trabajar sobre el **plan de avance de obra para el proyecto**
- Previo a cada periodo, consultar en la tabla el siguiente y prever las actividades que en este se encararán y los recursos
- Mes a mes, contrastar el acumulado de los registros semanales, con los montos estimados en el plan
- Calcular y tomar registro de los desfases
- Comparar a periódicamente (mensual, bimestral o trimestralmente) las diferencias respecto de los montos contemplados en el plan
- Informar de las mismas a las áreas de administración y comercialización para la corrección de sus respectivos planes
- Prever los ajustes a implementar, sean recortes necesarios o saldos a favor a tener en cuenta para próximo periodo

### Comercialización:

- Trabajar sobre el **Diagrama de Gantt para el proyecto, la propuesta de comercialización, y el presupuesto de costos para el proyecto.**
- Previo a cada periodo, localizar en el diagrama de Gantt las tareas pendientes para el siguiente
- Consultar en la tabla de presupuesto de costos para el proyecto, las erogaciones previstas para el periodo siguiente y sus conceptos
- Consultar en la propuesta de comercialización los ingresos estimados que deben generarse para solventar las mismas
- En esta misma tabla, identificar las unidades en las cuales se deben enfocar los esfuerzos de venta
- Al igual que en el area operativa, registrar desempeños, identificar diferendos respecto de las estimaciones e implementar planes correctivos.



- Informar a las demás áreas de los desfasajes observados y las medidas adoptadas en consecuencia

#### **Administración:**

- Trabajar sobre **todos los planes desarrollados en su conjunto.**
- Cotejar periodo a periodo en el **Diagrama de Gantt**, las actividades que deberá emprender específicamente el área
- Identificar en el **plan de avance de obra**, los requerimientos en materia de mano de obra y materiales, en torno a los cuales se deberán realizar contrataciones, compras, acuerdos u otras gestiones
- Consultar en **la propuesta de comercialización** en cada periodo, las unidades previstas de vender, para la eventual gestión de trámites.
- Estudiar periódicamente los **presupuestos maestro y de costos para el proyecto**, comparando el grado de avance con las erogaciones ya efectuadas
- Proceder de la misma manera que en las otras áreas, respecto de los desfasajes, su corrección y su informe a los demás departamentos



## CONCLUSIÓN

Al inicio del presente trabajo final de grado, se planteó un objetivo simple pero ambicioso, y de alcance global: Contribuir a la organización de la actividad de la empresa, en el marco de un nuevo proyecto.

A lo largo del diagnóstico, en respuesta a distintas técnicas de análisis tanto del entorno como del ambiente interno de la organización, se advirtieron las características distintivas de DIPRO. Estas, compartidas frecuentemente con empresas de escala similar, fueron moldeando el objetivo antedicho. Condensadas en una **matriz FODA**, constituyeron el puntapié inicial de la posterior propuesta, condicionando el desafío.

DIPRO se revela como una empresa en crecimiento, con una rica cultura organizacional, que progresa día a día en un contexto actualmente favorable. Pero a la vez, presenta falencias que debe solucionar. El alto grado de informalización, y la falta de planificación y control pueden llegar a convertirse en un serio problema en poco tiempo si no son atendidos. Sin embargo, como lo plantea este documento, esto último puede evitarse instrumentando herramientas de planificación operativa, simples y enfocadas a la realidad organizacional propia de la PyME.

A partir del **planteo formal de los objetivos** de la empresa para el proyecto se utilizaron cinco herramientas: Un **diagrama de Gantt**, con el propósito principal de ordenar cronológicamente la ejecución de la totalidad de las actividades involucradas en el proyecto; **el plan de avance de obra**, útil a los fines de la consecución de las mismas en tiempo, forma y acorde a las erogaciones previstas específicamente para estas; **el presupuesto maestro** acompañado del **presupuesto de costos**, ambos ideados para identificar los costos tanto agregados como por periodo que insumirá el proyecto en cada área; y la **propuesta de comercialización**, concebida con la intención de proponer un esquema eficiente de obtención de fondos para el mismo.



Estas herramientas, empleadas correctamente, proporcionarán a la empresa una perspectiva y conocimientos de mayor amplitud respecto de los tiempos, costos, desempeños y relaciones entre sus áreas componentes, optimizando así su accionar en puntos clave y constituyendo de esta manera un paso más en su crecimiento.



## CONSIDERACIONES FINALES

Cabe destacar, que toda la información recabada por cualquiera de las vías antes elegidas, pertenece al periodo de tiempo comprendido entre los meses **marzo y agosto del año 2010**. En concordancia con lo antedicho, el contenido de este trabajo mantiene su validez y veracidad en tanto las condiciones del entorno, como así también las de la empresa misma, no presenten alteraciones significativas. El valor de la moneda estadounidense, observado en el mercado en dicho periodo y utilizado como referencia en diversas secciones de este trabajo final, ha sido fijado en **3,80 pesos por dólar**.

Cualquier consideración, cálculo o análisis que quisiese llevarse a cabo expresado en la moneda extranjera, deberá tener en cuenta el valor de cambio corriente de la misma.



## GLOSARIO

### Términos por orden alfabético.

**Acopio:** Reunión en cantidad de alguna cosa.

**Costo de oportunidad:** Se refiere al beneficio que se resigna en la elección de una alternativa frente a otras mutuamente excluyentes.

**Demografía:** Estudio estadístico sobre un grupo de población humana que analiza su volumen, crecimiento y características en un momento o ciclo.

**Ductos:** Espacios vacíos en la estructura de la construcción destinados a futuras instalaciones.

**Encofrado:** Colocación de moldes en los cuales se vacía el hormigón hasta que fragua y luego se desmonta.

**Fideicomiso:** contrato privado consistente en la transmisión de bienes determinados por parte de una persona (fiduciante) a otra (fiduciario), quien se obliga a ejercerla en beneficio de quien se designe en el contrato (beneficiario), y así como a transmitir posteriormente su propiedad a quien se designe.

**Mampostería:** Parte de la obra realizada con elementos unidos con mezcla. Ej: muros de ladrillo y cemento.

**Mercadotecnia:** Conjunto de principios y práctica que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda, y estudio de los procedimientos y recursos de los que se sirve.

**Modelo:** Representación a escala reducida de alguna cosa.

**Potencial constructivo:** Posibilidades de construcción que ofrece un determinado terreno o asentamiento.

**Premarcos:** Estructuras metálicas o de madera ubicadas en los espacios en los muros pertenecientes a las aberturas, cuya función es soportar las mismas.

**Producción por proyectos:** Tipo de organización productiva caracterizada por productos únicos, altamente diferenciados, automatización escasa, y frecuentemente obtenidos mediante trabajos in situ de larga duración.

**Rendimiento:** Producto o utilidad que rinde o da una persona o cosa.

**Replanteo:** Determinación de la posición espacial de distinto elementos de la construcción (muros, vigas, etc.).

**Riesgo:** Probabilidad de ocurrencia de un suceso adverso.



**Vallado:** Cerco formado por tierra apisonada, estacas o tablas, usado para delimitar un lugar e impedir el paso a él.

### **Abreviaturas por orden alfabético.**

**A.F.I.P:** Administración Federal de Ingresos Públicos.

**Bco:** Banco

**C.P.C:** Centro de Participación Comunal

**C.U.I.T:** Clave Única de Identificación Tributaria

**D.G.R:** Dirección General de Rentas

**E.P.E.C.:** **Empresa Provincial de Energía de Córdoba**

**I.E.R.I.C:** Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción

**I.N.D.E.C:** Instituto Nacional De Estadísticas y Censos

**I.V.A:** Impuesto al Valor Agregado

**Mts:** Metros

**Pcia:** Provincia

**S.A:** Sociedad Anónima

**S.R.L:** Sociedad de Responsabilidad Limitada

**UCC:** Universidad Católica de Córdoba

**UNC:** Universidad Nacional de Córdoba

**U.O.C.R.A:** Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina

**PBG:** Producto Bruto Geográfico



## ANEXOS

### 1-DOCUMENTOS PARA FIDEICOMISO

#### Fideicomiso Modelo

.-**NUMERO** .....- En la Ciudad de Córdoba, Capital de la Provincia del mismo nombre, República Argentina, a de dos mil ..... , ante mí....., Escribana Pública, titular del Registro doscientos noventa y cuatro, comparecen: los señores: ....., nacido el ... de ..... de ....., Documento Nacional de Identidad ....., CUIT ....., divorciado de su cónyuge de .....nupcias según Sentencia ..... del ... de..... de ....., dictada por la Cámara de Familia de Segunda Nominación de esta ciudad, domiciliado en . ..... y ....., nacido el . . . . . , Documento Nacional de Identidad ..... CUIL ....., casado en primeras nupcias con ....., domiciliado en . . . . : (MISMO PROCEDER POR DEMAS COMPARECIENTES) Los comparecientes son argentinos, de mi conocimiento doy fe y DICEN que conviene celebrar el presente CONTRATO DE FIDEICOMISO, el que se registrará por las disposiciones establecidas en la Ley 24441 y las que específicamente se consignen en el presente, a saber: SECCION I. DECLARACIONES Y DEFINICIONES A continuación se definen los términos que constituyen el marco de referencia obligatorio para las partes del presente contrato: FIDUCIANTES: son los señores:

.....  
 (NOMBRE DE CADA Y DATOS DE QUIENES NO HAYAN SIDO CITADOS AÚN);  
 BENEFICIARIOS: son los fiduciarios (O BIEN QUIEN QUIERA DESIGNARSE) que recibirán las unidades resultantes (o el producido de las ventas de los mismos) del cumplimiento de las mandas del presente fideicomiso. FIDUCIARIO: se designa en este acto al señor ....., DNI.....con domicilio en la calle ....., de esta ciudad de Córdoba, provincia del mismo nombre. LOS INMUEBLES: 1) LOTE DE TERRENO, ubicado en barrio General Paz, municipio de esta ciudad, departamento CAPITAL, designado según plano, expediente 85472 de 1968, se designa como LOTE SIETE A de la MANZANA QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO, el que mide: nueve metros de frente a calle Lima, por veintiocho metros treinta centímetros de fondo, con SUPERFICIE TOTAL DE DOSCIENTOS CINCUENTA Y CUATRO METROS SETENTA DECIMETROS CUADRADOS, lindando: al norte, con calle Lima, por donde la edificación lleva el número 1662; al este, con lote seis, hoy de Julio Gregorio Whelan; al sur, con lote siete B, de la misma subdivisión y al oeste, con lote ocho. Esta fracción comienza a medirse a los treinta y un metros de la esquina formada por calles Lima y General Güemes. Inscripto en DOMINIO al número 2182; folio 2912; tomo 12 de 1953. 2) LOTE DE TERRENO, ubicado en barrio General Paz, departamento CAPITAL, designado como LOTE SEIS de la MANZANA QUINIENTOS CINCUENTA Y CINCO, el que mide: ocho metros de frente, por treinta metros de fondo, con SUPERFICIE TOTAL DE DOSCIENTOS CUARENTA METROS CUADRADOS, lindando: al norte, con calle Lima; al sur, con lote tres; al este, con lote cinco y al oeste, con lote siete. Inscripto en MATRICULA 149.955 del departamento Capital (11). . APORTE DE OBRA Y VENTA: Son los costos de mano de obra, materiales, obradores, proyecto, honorarios de los profesionales que intervengan, honorarios profesionales del fiduciario, asesoramientos profesionales de variada índole, gastos, sellados, impuestos, cargas fiscales, gastos de servicios de seguridad (incluidos en dichos gastos, todos los que se originen por sueldos y aportes, para dicho personal), todos ellos producidos con posterioridad a la firma del presente contrato. DENOMINACIÓN DEL FIDEICOMISO: por el presente se procede a la constitución de un fideicomiso, que se denomina “ SIVANA III - Fideicomiso de Administración” BIENES FIDEICOMITIDOS: son tres. Los inmuebles que aportarán los señores



.....relacionados precedentemente. Y lo aportes que efectuaron y efectuarán los señores .....

..... consistente en todo otro aporte ordinario y/o extraordinario que se deba realizar para la conclusión del presente emprendimiento. ANTE- PROYECTO: es el confeccionado por el ingeniero ..... y el arquitecto ....., del cual surgen las unidades o parcelas horizontales , superficies aproximadas, ubicación, características, que como ANEXO I integra el presente SECCION II. TRANSFERENCIA. A continuación se definen los términos que constituyen el marco de referencia obligatorio para las partes del presente contrato: II. 1. Los señores los ..... se comprometen a transferir dentro del plazo de quince (15) días corridos contados a partir del día de la fecha, a favor del FIDUCIARIO, el dominio fiduciario de los INMUEBLES de referencia 2. La posesión de los inmuebles se entregará con la firma de la escritura referida. II. 3. Los señores ....., se comprometen a soportar la totalidad de los gastos para la concreción y culminación, tanto de obra, técnico, impositivo, legal y de comercialización como cualquier gasto que se produzca, en virtud de un mejor proveer tendientes a la concreción del presente FIDEICOMISO. Así mismo se comprometen a afrontar los costos de escrituración del presente Fideicomiso. SECCION III. OBJETO. III. 1. La Construcción ,unión y sometimiento a pre-horizontalidad y a propiedad horizontal de los INMUEBLES, donde se construirá el edificio objeto del presente fideicomiso, según el proyecto, planos, detalles, especificaciones técnicas y anexos que también se realizará al efecto, estableciendo las características de la construcción a realizarse, así como las distintas etapas de la misma, fijando en un cronograma de obra (sujeto a modificaciones por el desarrollo de los proyectos definitivos), un específico y detallado plan de gestión de la administración y ejecución que asegure el más eficaz cumplimiento de la finalidad del presente contrato, el cual en ANEXO II se integrará al presente, en instrumento privado firmado por todos los fiduciantes, siendo el mismo parte integrante de este contrato. III. 2. La comercialización de dicho emprendimiento, cuyos beneficios se distribuirán de acuerdo a los porcentajes que se estipulan en la cláusula quinta del presente. III. 3. Las unidades o parcelas horizontales a construir serán destinadas a viviendas, respetando las reglamentaciones internas definidas para el edificio a construir que se adjuntarán por instrumento privado como ANEXO III y además, todos los accesorios que en él se detallan. SECCION IV. COSTOS. IV. 1. El edificio se realizará por el sistema de costo por administración. El costo total estimado de la obra comprende: el precio del terreno, aportados por los señores ....., la escritura traslativa de dominio, la presente escritura de constitución, mano de obra, materiales, cercos, obradores, proyecto, honorarios profesionales del FIDUCIARIO, asesoramientos profesionales de variada índole contratados por éste, comercialización, gastos, sellados, impuestos, cargas fiscales, etcétera, los cuales como antes se manifestó, serán soportados por los fiduciantes, ..... IV. 2. Se encuentran excluidos del costo estimado de obra, aquellos que se originen por la transferencia de las unidades que realice el titular FIDUCIARIO a los beneficiarios, conforme los términos del presente contrato de fideicomiso, que serán soportadas por los fiduciantes-beneficiarios en la proporción que les correspondan de acuerdo al porcentual de copropiedad. IV. 3. Los pagos de toda índole deberán ser efectivizados en el domicilio constituido por el fiduciario , sito en Lima 1678, de la ciudad de Córdoba Capital o bien aquel que más adelante indique el FIDUCIARIO, mediante notificación fehaciente. SECCION V. ADJUDICACIÓN DEL PRODUCIDO DE LA VENTA DE UNIDADES O PARCELAS HORIZONTALES. A los fines de la adjudicación de las unidades o parcelas horizontales a cada uno de los beneficiarios, se seguirá el siguiente procedimiento.....( dejar constancia que unidades se adjudicarán cada uno) Al vencimiento del plazo, las partes pueden resolver continuar con el FIDEICOMISO, siempre y cuando se cumplan las mayorías previstas en la sección ocho del presente, o en caso contrario, dar por finalizado el mismo por cumplimiento de plazo. SECCION VI. PLAZO DEL FIDEICOMISO. El fideicomiso se constituye por un plazo de treinta y seis meses contados a partir del día de la fecha. SECCION VII. DEBERES DE LOS FIDUCIANTES. Los



FIDUCIANTES se obligan a: Efectuar en la forma indicada y en los plazos pactados los eventuales aportes dinerarios ordinarios y extraordinarios, en la forma que se determine oportunamente, dejando expresamente aclarado que tanto los aportes ordinarios, como los extraordinarios serán soportados por los FIDUCIANTES señores

..... en concepto de aportes totales a los fines de ser beneficiarios de las unidades que luego se determinan. Asistir a todas las reuniones que sean convocadas, a fin de interiorizarse de la marcha del emprendimiento, de la administración del dinero, y de los eventuales problemas y adopción de decisiones que fueran necesarias.

SECCION VIII. DERECHOS DE LOS FIDUCIANTES. Los FIDUCIANTES tienen derecho a: Citar a asambleas en la forma que se establece más abajo. Concurrir a las asambleas con voz y voto, quedando expresamente convenido que todos los FIDUCIANTES tendrán voz en las asambleas, y que el voto de los mismos será considerado y tendrá un valor acorde al capital aportado, el cual, se considera del total de los aportes al presente FIDEICOMISO los siguientes: los FIDUCIANTES señores

..... tiene un porcentual de seis enteros cuarenta y ocho centésimos por

ciento (6,48%); la señora ..... un porcentual de dos enteros veintinueve centésimos por ciento; la señora , ..... un porcentual de dos enteros veintiocho

centésimos por ciento; la señora ..... un porcentual de dos enteros ochenta y ocho centésimos por ciento, el señor ..... un porcentual de

dieciocho enteros sesenta y cinco centésimos por ciento; el señor ..... un

porcentual de dieciocho enteros sesenta y cinco centésimos por ciento. Por medio del presente se estipula que para lograr mayoría en las asambleas de los FIDUCIANTES, se deberá contar con al menos el sesenta y siete por ciento de los votos. Aprobar o impugnar la rendición de

cuentas realizada por el FIDUCIARIO. La escrituración de las unidades a su favor o a favor de los sucesores a título universal o particular. Toda otra facultad que surja en forma explícita o implícitamente de la ley o del presente.

SECCION IX. DEBERES DE LOS BENEFICIARIOS

Recibir la posesión de la /las unidad/es que se le/s adjudique/n dentro del plazo de diez (10) días contados a partir de la notificación formalizada por el FIDUCIARIO. Concurrir el día y hora fijado para la formalización de la escritura de adjudicación de la/s unidad o unidades. Abonar al

FIDUCIARIO los costos (gastos y honorarios) que se devenguen por las escrituras de sometimientos a pre-horizontalidad, propiedad horizontal y las de adjudicación de las unidades, dentro del plazo que se establezca.

SECCION X. DEBERES DEL FIDUCIARIO. El FIDUCIARIO se obliga a: Depositar los fondos aportados y todo otro fondo que ingrese al fideicomiso, en una cuenta fiduciaria que abrirá al efecto, en el Banco que considere adecuado con sucursal en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, que sea un patrimonio autónomo de afectación al fideicomiso

Administrar dichos fondos con la prudencia y diligencia de quienes actúan sobre la base de la confianza y la buena fe. Invertir esos fondos con absoluta exclusividad para la ejecución de los fines del fideicomiso. Citar a asambleas cuando así lo crea oportuno y ejecutar las decisiones adoptadas en las mismas. Realizar las contrataciones necesarias para llevar a cabo las obras de infraestructura. Transmitir el dominio de las unidades resultantes a los respectivos beneficiarios, según contrato originario, o a quienes acrediten el carácter de sucesores, universales o particulares de los mismos. Efectuar los pagos de legítimo abono. Llevar la contabilidad circunstanciada y precisa del movimiento de fondos y rendiciones de cuentas en forma trimestral. La rendición se formalizará mediante informes que serán puestos a disposición de los FIDUCIANTES en el domicilio que constituyó el FIDUCIARIO en el presente, dentro de los diez días corridos siguientes al vencimiento del trimestre. Los FIDUCIANTES tendrán un plazo de diez (10) días corridos para aceptar, impugnar u observar el informe suministrado; vencido el plazo, la rendición de cuentas se tendrá por aprobada. Los plazos son perentorios. Queda prohibido al FIDUCIARIO adquirir para sí las unidades que integran el objeto del fideicomiso. Contratar los seguros y hacer adoptar todas las medidas técnicas y de precaución necesarias. Informar a los beneficiarios, cualquier emergencia o anomalía, que no sean simples problemas de ejecución ni de poca entidad, de rápida y simple resolución. Depositar en las cuentas que cada uno de los FIDUCIANTES/BENEFICIARIOS les comuniquen al fiduciario, los importes dinerarios resultantes de las ventas de cada una de la o las unidades en las proporciones estipuladas en la sección quinta del presente.

SECCION XI.



FACULTADES Y PROHIBICIONES DEL FIDUCIARIO. El FIDUCIARIO está facultado a: Formular todo tipo de reclamos extrajudiciales o demandas judiciales y proseguirlas hasta su terminación, en definitiva, llevar adelante en forma autónoma todo acto de administración y disposición necesario para el más completo y eficaz cumplimiento de los fines del Fideicomiso, salvo aquellos actos que resulten expresamente prohibidos en el presente, o aquellos que resulten notoriamente ajenos o desproporcionados con la finalidad de la fiducia otorgada, por sí o por medio de apoderado, a cuyo efecto podrá otorgar y revocar poderes especiales por vía notarial o apud-acta, según corresponda, con las cláusulas necesarias para cada acto que deba efectuar, al o los profesionales que designe como patrocinantes.

**SECCION XII. DERECHOS DEL FIDUCIARIO.** El FIDUCIARIO tiene derecho a: Percibir en concepto de honorarios un monto de pesos ..... mensuales, incluyendo este monto todos los gastos de viáticos que le pudieran corresponder por la gestión del mismo, aclarándose que éstos serán soportados por los FIDUCIANTES señores ..... Designar y remover a los profesionales que sean necesarios para cumplimentar el objeto del presente fideicomiso. Exigir aportes extraordinarios si así fuera necesario para seguir con el emprendimiento, dejándose expresamente aclarado, como ya se manifestó, que estos aportes serán soportados por los FIDUCIANTES señores .....

**SECCION XIII. PROTOCOLIZACIÓN DEL PLANO.** XIV. 1. Dentro del plazo de treinta (30) días contados a partir de la fecha de visación del plano de mensura y unión y sometimiento a pre-horizontabilidad o propiedad prehorizontal y propiedad horizontal por parte de la Dirección General de Catastro, EL FIDUCIARIO se obliga a protocolizar el mencionado plano. XIV. 2. Los gastos, honorarios, y tributos fiscales originados en la confección, de la mencionada escritura serán a total cargo de los beneficiarios en la proporción que corresponda a su/s unidad/s remanente/s. XIV. 3. Los BENEFICIARIOS se obligan a entregar al FIDUCIARIO los fondos pertinentes dentro de los cinco días hábiles, contados a partir de la intimación de pago, la que deberá formalizar en forma fehaciente. La falta de pago en término, traerá aparejado la aplicación de una multa (cláusula penal) equivalente al tres por ciento (3%) mensual sobre el importe adeudado. XIV. 4. Todos los actos, trámites y diligencias serán realizados por la escribana....., titular del registro, con domicilio en .....de la ciudad de Córdoba.

**SECCION XIV. ESCRITURA DE ADJUDICACIÓN.** XV. 1. La escritura de adjudicación de las unidades, será formalizada simultáneamente o dentro de los treinta días de protocolizado el plano de mensura, unión y subdivisión de acuerdo al régimen de propiedad horizontal. Para tal fin, el FIDUCIARIO citará por medio fehaciente a los BENEFICIARIOS, con una antelación de quince días, en los domicilios fijados por éstos en el presente contrato. XV. 2. Todos los actos, trámites y diligencias serán realizados por el profesional designado anteriormente.

**SECCION XV. EXTINCIÓN DEL FIDEICOMISO.** El presente fideicomiso se extinguirá: Por la finalización del proyecto, o sea finalización de las obras de construcción, protocolización de plano, y transmisión de dominio a los BENEFICIARIOS y compradores por boleto de compraventa. Si por acontecimientos imprevisibles, fuere imposible concluir con el emprendimiento, se efectuará un balance de estado de situación patrimonial, distribuyendo los bienes y fondos existentes, a esa fecha, proporcionalmente a lo aportado por cada FIDUCIANTE. Por vencimiento del plazo del presente contrato. En este supuesto las partes efectuarán un balance de estado de situación patrimonial distribuyendo proporcionalmente lo producido, a lo aportado por cada FIDUCIANTE.

**SECCION XVI. IMPUESTOS Y TRIBUTOS.** XVII. 1. A partir de la fecha, los tributos fiscales, impuestos, tasas, contribuciones de mejoras, seguros y cualquier otro gasto o expensa en beneficio de la propiedad y/o de sus ocupantes, correspondientes al inmueble global y /o a los respectivas unidades, son a cargo del FIDEICOMISO y en consecuencia, dentro de las obligaciones del FIDUCIARIO. XVII. 2. Serán a cargo de los BENEFICIARIOS, las conexiones definitivas individuales de Luz, teléfono, gas, sanitarios y de todo otro servicio que correspondiere, en la proporción que corresponde a las unidades.

**SECCION XVII. COMERCIALIZACIÓN DE UNIDADES O PARCELAS HORIZONTALES.** El FIDUCIARIO encargará la comercialización de las unidades a las inmobiliarias de y/o a toda aquella persona



calificada para realizar dicha gestión. SECCION XVIII INDEMNIDAD. EL FIDUCIARIO quedará indemne, de cualquier reclamo efectuado por un tercero, por cualquier pérdida y/o daño y perjuicio que deba soportar, por los servicios desempeñados en virtud del presente contrato como Administrador Fiduciario, siempre que éste realice todos los actos y contratos para el que fue designado, efectúe los gastos necesarios en forma razonable y documentada, incluyendo honorarios profesionales y todo otro que deba efectuar, con excepción de aquellos reclamos por pérdidas, daños y perjuicios y/o gastos que surjan, se basen o se originen en acciones u omisiones del FIDUCIARIO, ya sea por negligencia, mala fe o dolo. Los FIDUCIANTES se subrogarán en los derechos y acciones que le correspondan a el FIDUCIARIO contra los responsables causantes de los daños que hubieran sido motivo de indemnización, sin que ésta corresponda. Además, éste, sólo será responsable (directa o indirecta, contractual o extracontractual) frente a los FIDUCIANTES y los BENEFICIARIOS, salvo la responsabilidad por las pérdidas, reclamos, daños y perjuicios y/o gastos en que los FIDUCIANTES y/o los Beneficiarios hayan incurrido y surjan o se originen en acciones, omisiones, negligencia de EL FIDUCIARIO, efectuadas por el mismo con negligencia, mala fe o conducta dolosa SECCION XIX JURISDICCION- DOMICILIOS. Para todos los efectos emergentes del presente contrato, las partes se someten a la Justicia Ordinaria de los Tribunales de la ciudad de Córdoba, haciendo renuncia expresa a todo otro Fuero o Jurisdicción que pudiese corresponder, incluso el Federal, fijando como domicilios especiales los establecidos al comienzo de la presente., en los cuales se tendrán por válidas todas las notificaciones, intimaciones y/o emplazamientos que se realicen. ANEXO I ANTE- PROYECTO confeccionado por el ingeniero ..... y el arquitecto .....: Edificio ubicado en calle Lima 1678, Barrio General Paz, de esta ciudad, compuesto de dieciséis unidades destinadas a cocheras en subsuelo con un porcentual de copropiedad de cero enteros cuarenta y siete centésimos por ciento cada una; dos unidades con destino a local comercial en planta baja con un porcentual de copropiedad de un entero ochenta y ocho centésimos por ciento cada una, una unidad en planta baja de un dormitorio con una porcentual de copropiedad de dos enteros cincuenta y seis centésimos por ciento; una unidad en planta baja de dos dormitorios con porcentual de dos enteros noventa y cinco centésimos por ciento; una unidad en planta baja, de dos dormitorios con una porcentual de dos enteros noventa y cinco centésimos por ciento, una unidad en primer piso de dos dormitorios de dos enteros treinta y tres centésimos por ciento ; una unidad en primer piso de un dormitorio de un entero setenta y nueve centésimos por ciento; una unidad en primer piso de un dormitorio de un entero noventa y seis centésimos por ciento; una unidad en primer piso de un dormitorio de un entero treinta y cinco centésimos por ciento; una unidad en primer piso de un dormitorio de un entero cuarenta y nueve centésimos por ciento; una unidad en primer piso de un dormitorio de un entero ochenta y tres centésimos por ciento; una unidad en primer piso de dos dormitorios de dos enteros cuarenta y nueve centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de dos dormitorios de dos enteros treinta y seis centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de un dormitorio de un entero ochenta y un centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de un dormitorio de un entero noventa y seis centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de un dormitorio de un entero treinta y siete centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de un dormitorio de un entero cincuenta centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de un dormitorio de un entero ochenta y cinco centésimos por ciento; una unidad en segundo piso de dos dormitorios de dos entero cincuenta y dos centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de dos dormitorios de dos enteros treinta y ocho centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de un dormitorio de un entero ochenta y tres centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de un dormitorio de un entero noventa y nueve centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de un dormitorio de un entero treinta y ocho centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de un dormitorio de un entero cincuenta y dos centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de un dormitorio de un entero ochenta y siete centésimos por ciento; una unidad en tercer piso de dos dormitorios de dos enteros cincuenta y cuatro centésimos por ciento; una unidad en cuarto piso de dos dormitorios de dos enteros sesenta y tres centésimos por ciento; .....( y siguientes de acuerdo a planilla) . El ANEXO II Y El ANEXO III se confeccionará en instrumento privado



por los fiduciarios y formará parte integrante del presente. El fiduciario hará cumplir el citado Reglamento, por sí o a través de un administrador que se designará oportunamente. El propietario de una o varias unidades aceptará el Reglamento de referencia y toda otra modificación que se introduzca con posterioridad a la firma del mismo, comprometiéndose a firmar dicha modificación al serle requerida por El Fideicomiso. Previa lectura y ratificación, firman los comparecientes, ante mí; que doy fe.-



## Convenio Modelo

### CONVENIO

Entre los Sres. .... DNI ..... y, constituyendo domicilio en ..... Barrio ....., Córdoba, por una parte, y por la otra parte el, mayor de edad, Documento Nacional de Identidad N°, constituyendo domicilio en calle ..... de Barrio ..... de esta Ciudad,

CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES:

- 1) Que mediante escritura Número ..... de fecha .... de ..... de ..... labrada por la escribana Beatriz Cornavaca - Titular del Registro Notarial N° 294 de la Ciudad de Córdoba - se constituyó un FIDEICOMISO DE ADMINISTRACIÓN denominado SIVANA III;
- 2) Que en la oportunidad indicada en el punto anterior se designó como fiduciario del Fideicomiso SIVANA III al Señor .....-
- 3) Que constituye el objeto del Fideicomiso SIVANA III la construcción de un edificio compuesto de 45 unidades funcionales, 2 con destino a local comercial y las 43 restantes a viviendas, (25 de un dormitorio cada una y 18 de dos dormitorios), más un subsuelo de aproximadamente 16 cocheras, que oportunamente se someterá al Régimen de Propiedad Horizontal (Ley 13.512), en la fracción ubicada sobre calle Lima 1662/1672, de la Ciudad de Córdoba, Departamento Capital, individualizada bajo las nomenclaturas Catastrales N° 01-026-034-008 y 01-026-034-032;
- 4) Que conforme surge de la escritura citada de constitución del fideicomiso SIVANA III, los Señores..... al FIDEICOMISO SIVANA III en carácter de Fiduciantes-Beneficiarios de las unidades establecidas en dicho instrumento.
- 5) Que en el documento referido en el punto precedente, se estableció que el Fiduciario fijaría el monto de los aportes dinerarios a realizar por LOS FIDUCIANTES- BENEFICIARIOS:

En base a los antecedentes mencionados los Sres....., en conjunto denominados en adelante como LAS PARTES, convienen en celebrar este acuerdo de conformidad a las cláusulas siguientes:

PRIMERA: LAS PARTES convienen realizar en conjunto el total de los aportes necesarios para llevar adelante el proyecto. A tal fin los Sres ..... aportarán el 49,92 % (cuarenta y nueve con 92/100 por ciento) de la totalidad de los costos del emprendimiento y los Sres..... aportarán el restante 50,08% ( cincuenta con 8/100 por ciento), de la forma establecida a continuación:

El aporte correspondiente al 49,92 % de los señores Héctor ..... estará compuesto por: El valor asignado al terreno sobre el que se construirá el edificio en el total de la inversión prevista, la demolición, los costos operativos y todos los gastos y honorarios del proyecto, de la dirección técnica, administración y subdivisión bajo el régimen de propiedad horizontal y aportes dinerarios en efectivo hasta cubrir el total establecido del 49,92 %, según el cronograma adjunto al presente. Los Sres.



.....realizarán el 50,08 % de los aportes con dinero en efectivo, según el mencionado cronograma de inversión adjunto.

SEGUNDA: En contraprestación por los aportes realizados las partes se adjudicarán las siguientes unidades

Designación	descripción	
Local 1	Planta baja	
Local 2	Planta baja	
PB D	1 dorm. Interno patio	
PB G	2 dorm. Contrafrente patio	
PB F	2 dorm. Contrafrente patio	
1ª	2 dormit. externo balcón	
1B	1 dormit. externo balcón	
1C	1 dormit. externo balcón	
1D	1 dormit. Interno balcón	
1E	1 dormit. interno	
1F	1 dorm. Contrafrente balcón	
1G	2 dorm. Contrafrente balcón	
2ª	2 dormit. externo balcón	
2B	1 dormit. externo balcón	
2C	1 dormit. externo balcón	
2D	1 dormit. Interno balcón	
2E	1 dormit. interno	
2F	1 dorm. Contrafrente balcón	
2G	2 dorm. Contrafrente balcón	
3ª	2 dormit. externo balcón	
3B	1 dormit. externo balcón	
3C	1 dormit. externo balcón	
3D	1 dormit. Interno balcón	
3E	1 dormit. interno	
3F	1 dorm. Contrafrente balcón	
3G	2 dorm. Contrafrente balcón	
4ª	2 dormit. externo balcón	
4B	2 dormit. externo balcón	
4D	1 dormit. Interno balcón	
4E	1 dormit. interno	
4F	1 dorm. Contrafrente balcón	
4G	2 dorm. Contrafrente balcón	
5ª	1 dormit. externo terraza	
5B	1 dormit. externo terraza	
5D	1 dormit. Interno Balcón	
5E	1 dormit. interno	
5F	1 dorm. Contrafrente balcón	
5G	2 dorm. Contrafrente balcón	
6ª	2 dorm. Externo terraza	
6B	1 dorm. Externo terraza	
6F	2 dorm. Contrafrente balcón	
6G	2 dorm. Contrafrente balcón	
7ª	2 dorm. Externo terraza	
7F	2 dorm. Contrafrente balcón	
7G	2 dorm. Contrafrente balcón	
SUBSUELO	8 cocheras	



SUBSUELO	8 cocheras	
----------	------------	--

TERCERA: Los gastos y honorarios notariales correspondientes a la constitución del fideicomiso y de transferencia de la propiedad fiduciaria serán afrontados por el fideicomiso en su conjunto, pasando a formar parte del costo de la obra.

CUARTA: A los fines de permitir el seguimiento de las erogaciones del proyecto los Sres ..... informarán al Sr..... cada 30 días las inversiones realizadas y el total correspondiente a su participación hasta la fecha, estableciendo el saldo deudor o acreedor que corresponda por los aportes realizados. A los fines de la información antes dicha se establece que el interlocutor autorizado por el Sr..... es el Cr....., quien recibirá los informes descriptos en la presente cláusula.

QUINTA: Dado que los aportes deben ser realizados en conjunto en las proporciones establecidas en la cláusula PRIMERA, los mismos deberán realizarse según el cronograma de obra que forma parte del presente por anticipado, a los fines de afrontar las erogaciones del proyecto en forma conjunta en el tiempo en que las mismas se producen. Los saldos que quedaran pendientes se consolidarán con los previstos para el período siguiente.

SEXTA: Se deja expresa constancia que las partes podrán disponer libremente de las unidades asignadas a cada una de ellas permitiendo la realización de las cesiones que cada uno de ellos considere conveniente, respetando los procedimientos establecidos en el contrato constitutivo del fideicomiso a tales efectos.

SEPTIMA: La ubicación, medidas, dimensiones, disposición interna, características arquitectónicas y especificaciones técnicas de las unidades adjudicadas a las partes y del edificio del que forman parte, son las que resultan del anexo que debidamente suscripto por LAS PARTES integra el presente, las que podrán ser objeto de variaciones derivadas de los requerimientos técnicos de los organismos públicos intervinientes.

OCTAVA: LAS PARTES ratifican la plena vigencia de todas las disposiciones del contrato constitutivo del FIDEICOMISO SIVANA III - el que a sus efectos se tiene aquí por enteramente reproducido - siempre en todo cuanto las mismas no se opongan a lo aquí convenido.-

NOVENA: Presente en el acto el Fiduciario del Fideicomiso Sivana III, Sr....., presta conformidad al presente convenio, declarando que los montos establecidos en el cronograma de inversiones son los correspondientes al presupuesto definitivo de la obra, elaborado en cumplimiento de la obligación estipulada en el contrato constitutivo del fideicomiso.

DECIMA: A todos los efectos derivados de la presente LAS PARTES fijan domicilios especiales en los indicados en el encabezamiento y se someten a la jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Córdoba, con renuncia expresa a cualquier otro fuero o jurisdicción que pudiera corresponderles.



Estando LAS PARTES conformes, previa lectura y ratificación, firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto de este acuerdo, en la Ciudad de Córdoba, a los ..... días del mes de ..... de 2010.-



## 2- ARTICULOS PERIODISTICOS

# Construir una casa estándar cuesta más de 225 mil pesos

El valor del m<sup>2</sup> está entre 1.900 y 2.300 pesos. Precios, 14% más caros que en 2009.

26.04.2010 , por *Natalia García*

Ser propietario de un terreno es para muchos de los cordobeses un anhelo muy difícil de hacer realidad. Para los que ya alcanzaron esa meta, levantar paredes se convierte ahora en el mayor problema.

Quienes estén pensando en construir una casa estándar para una familia de cuatro personas -120 metros cuadrados para un living, cocina comedor, dos dormitorios, un baño y una cochera para un auto- deberían desembolsar 225.230 pesos o su equivalente en dólares: 57.899, según los números que maneja la Dirección General de Estadística y Censos de Córdoba.

Un trabajador privado, según el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación, cobra en Córdoba un promedio de 2.738 pesos netos. Es decir que necesita el equivalente a 82 sueldos completos (6,8 años) para llegar a esa vivienda, más lo que cuesta el terreno.

El valor del metro cuadrado en Córdoba -incluye materiales de construcción y mano de obra- se situó en febrero (último dato disponible) en 1.876,92 pesos. La variación respecto de igual mes del año pasado es de 14,2 por ciento; en relación a enero, de 1,1 por ciento, y a diciembre de 2009, de 1,5. Bajas, si la comparación se hace respecto de los alimentos.

Sin embargo, en el mercado se manejan cifras un poco más altas. Los constructores coinciden en establecer el costo del metro cuadrado promedio entre dos mil y 2.300 pesos o de 515 a 600 dólares. Así, levantar una vivienda de 120 metros rondaría los 260 mil pesos. Ojo: con materiales de buena calidad pero para una estructura simple.



**Calma en los precios.** A fin de año ya lo aseguraban trabajadores del sector: éste es un buen momento para construir por la moderada variación y hasta caída en los valores de algunos materiales si se compara con lo que ocurría años anteriores. En el caso de Ferrocons, que comercializa materiales, las ventas están mejor que en 2009, aunque hay que tener en cuenta que en el primer trimestre del año pasado se registró un fuerte párate, en el marco de la crisis internacional. Sebastián Pérez, uno de los titulares de la firma, dijo que "la construcción es para muchos el mejor refugio de los ahorros frente al proceso inflacionario". "La gente prefiere remodelar o ampliar a tener el dinero guardado y que pierda el valor", aseguró. En relación a los precios, explicó que "el costo final responderá a las preferencias de cada cliente". "Mientras más vigas y columnas tenga la construcción, más cara será", sostuvo.

En el interior de la provincia, el panorama es similar. Daniel Buffa, de la Cooperativa de Provisión de Materiales de Construcción (Copmaco), que nuclea a unos 60 corralones en la provincia, coincidió en que "para el metro cuadrado hay que hablar de unos dos mil pesos, entre material y mano de obra".

Según Buffa, es tanta la incidencia de la mano de obra, que puede hacer variar desde 600 pesos a dos mil el m<sup>2</sup>.

Respecto del año pasado, Copmaco registra un incremento en los precios de 15 ó 20 por ciento. "En los últimos tiempos los aumentos son permanentes", dijo, aunque, claro, más moderados. Buffa avizora un buen año. "Se ha reactivado la actividad y acá en el interior estamos trabajando muy bien", dijo.

Fuente: <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos>



Fuente: Suplemento ARQ  
Diario Clarín  
(Mayo 2010)

40 . ARG . 25 DE MAYO DE 2010

MODELO 6 • Vivienda en altura

DESCRIPCION	PRECIO	DESCRIPCION	PRECIO
Trabajos prelim	28.021	Carpintería y her.	396.783
Excavaciones	39.524	Instal. sanitaria	315.695
Mampostería	278.795	Inst. de gas	115.027
Horm. armado	933.651	Inst. eléctrica	144.892
Aislaciones	72.486	Pinturas	184.114
Cubiertas	78.845	Cristales	25.027
Revoques	242.957	Inst. de ascens.	82.581
Yeserías	298.159	Varios	69.757
Conductos	11.562	Ayuda/gremios	78.843
Cielorrasos	34.847	Gastos de obra	142.621
Contrapisos	124.063	Beneficio	403.330
Revestimientos	74.834	<b>Total</b>	<b>\$ 4.436.654</b>
Pisos	260.281		

costo por m<sup>2</sup>  
**\$ 2.950**  
Variación mensual  
+0,80 %  
Superficie cubierta  
1.503,78 m<sup>2</sup>  
Edificio entre medianeras  
con nueve plantas de  
sempiosos de 2 dormitorios.  
Servicios individuales.  
Más información en la  
edición del 07.07.03

MODELO 7 • Torres de vivienda

DESCRIPCION	PRECIO	DESCRIPCION	PRECIO
Trabajos prelim	171.755	Pisos y zócal.	1.176.956
Excavaciones	413.596	Mampostería	112.752
Mampostería	1.210.747	Carp. y herrajes	2.506.495
Horm. armado	8.447.935	Inst. sanitaria	3.228.351
Est. metálica	12.912	Inst. de gas	1.385.382
Aislaciones	165.918	Inst. c/ incendio	152.250
Cubiertas	474.073	Inst. eléctrica	2.148.505
Revoques	456.118	Pinturas	1.555.001
Yeserías	892.276	Cristales	329.413
Conductos	23.199	Inst. d/ ascen.	1.268.480
Cielorrasos	142.340	Varios	630.267
Contrap. y carp.	656.990	Gastos de obra	968.022
Revestimientos	509.466	Beneficio	2.320.016
		<b>Total</b>	<b>\$ 31.320.233</b>

costo por m<sup>2</sup>  
**\$ 2.621**  
Variación mensual  
+0,40 %  
Superficie cubierta  
11.940 m<sup>2</sup>  
Construcción racionalizada,  
con tabiques en seco y  
contrapisos ahuecados.  
Más información en la  
edición del 28.07.03

MODELO 8 • Edificio de oficinas

DESCRIPCION	PRECIO	DESCRIPCION	PRECIO
Trabajos prelim	46.691	Mampostería	396.830
Excavaciones	71.450	Carp. y herram.	855.250
Mampostería	251.355	Instal. sanitaria	338.970
Horm. armado	2.343.956	Inst. de gas	55.872
Aislaciones	62.854	Inst. c/ incendio	64.214
Cubiertas	98.182	Inst. eléctrica	1.568.083
Revoques	288.463	Inst. termom.	1.401.137
Yeserías	541.047	Pinturas	236.268
Conductos	24.640	Cristales	81.674
Cielorrasos	71.310	Inst. de ascens.	557.099
Contrapisos	161.839	Ayuda de grem.	204.568
Revestimientos	72.538	Gastos de obra	169.988
Pisos y zócalos	318.050	Beneficio	1.483.245
		<b>Total</b>	<b>\$ 11.371.553</b>

costo por m<sup>2</sup>  
**\$ 3.350**  
Variación mensual  
+0,34 %  
Superficie cubierta  
3.395 m<sup>2</sup>  
Tiene 10 niveles y subsuelo.  
En cada piso hay 4 oficinas  
con una batería de  
sanitarios.  
Más información en la  
edición del 14.07.03



## CEDUC cerró este año y aseguró que redoblará esfuerzos en 2010

Real estate en Córdoba Fuente : ELINMOBILIARIO.COM



La Cámara Empresarial de Desarrollistas Urbanos Córdoba (CEDUC) -que se encarga de la promoción, progreso y protección de la actividad desarrolladora urbana privada- realizó ayer jueves la cena de fin de año junto a periodistas y asociados. En el evento, realizado en el Club House de Cañuelas Country Golf, estuvieron presentes además los directivos de la Cámara.

Horacio Parga, Presidente de la institución y Director de Grupo Edisur, hizo un balance del año y delineó proyectos

con vistas al 2010. "El año que viene pondremos énfasis en la generación de encuestas a nuestros asociados, lo cual será vital para la toma de decisiones del sector", explicó Parga durante su discurso. Además, el empresario indicó que si bien 2009 fue un año "volátil" a raíz de la crisis internacional, el próximo año "no van a haber sobresaltos". "En 2010 junto a los asociados vamos a redoblar los esfuerzos", comentó el Presidente de la Cámara, que tras cinco años de funcionamiento cuenta con 50 socios principales y 17 adherentes.

## En 2010, la renovación del alquiler mantendrá su costo

Real estate en Córdoba Fuente : MEDIOS DE PRENSA



Según publica el diario Día a Día, las renovaciones de contratos de alquiler se mantendrán sin subas durante 2010. Entre las razones, se mencionan la suba de expensas, impuestos y servicios. "La mayor tracción la han producido los sueldos de porteros, del personal de seguridad y el revalúo inmobiliario municipal. Además de los aumentos de luz, gas, agua y TV por cable", explica el

periódico.

Los referentes del mercado inmobiliario local "esperan un comienzo de 2010 sin aumentos -o con subas moderadas- en las renovaciones, priorizando la necesidad de "cuidar" al buen inquilino", indica Día a Día. Este fenómeno de congelamiento de valores se está registrando fundamentalmente en las zonas más movidas en cuanto al mercado de departamentos: Nueva Córdoba, Centro, Alberdi, Alta Córdoba y General Paz.



## En la última década, la inflación "sacudió" al mercado inmobiliario

Noticias del Sector Fuente : ELINMOBILIARIO.COM



La inflación de toda una década dejó graves secuelas en el mercado inmobiliario. Los valores de venta se incrementaron un 84,4 por ciento en relación al costo de vida. Los alquileres, subieron un 19,2 por ciento.

El aumento de precios se hizo sentir en los primeros meses de 2010, situación que hace prever un escenario similar para lo que resta del año. En este contexto, hay que detenerse a observar cómo esto incide en los índices de venta y alquiler. **Reporte Inmobiliario** revisó la modificación

en las cotizaciones del **mercado inmobiliario** en el período post crisis, 2002-2010.

Durante los 96 meses que transcurrieron en ese lapso, "los valores inmobiliarios promedios de los **departamentos usados de la zona norte de la ciudad de Buenos Aires**, superaron el crecimiento del costo de la vida en un 84,8 por ciento", señala el informe. Esta cifra está lejos del incremento de los salarios, que tuvieron una trepada mucho menor: llegaron al 57,5 por ciento. En cuanto a los alquileres, el valor promedio de un **departamento de tres ambientes en la zona norte de Buenos Aires** cotiza ahora un 19,2 por ciento por encima del índice de precios del consumidor.

Fuente: elinmobiliario.com con datos de Reporte Inmobiliario



## ¿Cuántos metros cuadrados de una casa puedes comprar con tu salario?

Noticias del Sector Fuente : Punto Biz



El Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) realizó un análisis de 2009 referido al comportamiento del índice del salario real en relación al valor del metro cuadrado.

El mismo, refleja que durante 2009 el salario real promedio en términos del metro cuadrado presentó una disminución de 5,5%. Es de notar que en dicho período el promedio del salario nominal medido en dólares aumentó un 0,5%, mientras que el metro en la misma moneda lo hizo en 6,4%.

Asimismo, hacia diciembre de ese año, el poder adquisitivo salarial -considerando los distintos barrios de la Ciudad de Buenos Aires- alcanzó para adquirir un 42% del valor del metro cuadrado de una vivienda nueva en la zona norte. En otras zonas de un valor inmobiliario relativamente menor, tales como Caballito y Almagro, dicho porcentaje ascendió a un 54%.

Finalmente, vale resaltar que en dicho período, el poder de compra en ladrillos se encontraba un 51,5% por debajo del registrado al período considerado como base para este trabajo (Año 1997).



## La construcción en Córdoba subió 0,4%

Real estate en Córdoba Fuente : MEDIOS DE PRENSA



Según la Dirección General de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, el Índice del Costo de la Construcción subió un 0,4 % en enero. La variación tiene que ver, fundamentalmente, con el incremento del 1 % de los materiales y del 0,6 en la categoría "gastos varios".

En relación a la mano de obra, no hubo cambios respecto a diciembre de 2009. Si se analizan los datos provenientes de los últimos 12 meses, se concluye que, en total, el índice del costo de la construcción en la ciudad de Córdoba registró un incremento del 13,3%.



## Un 2009 movidito para los créditos hipotecarios de Banco de Córdoba

Noticias del Sector Fuente : ELINMOBILIARIO.COM



Banco de Córdoba cerró 2009 entregando más de 1400 **créditos hipotecarios**, en el marco del **plan Tu Casa**, destinado a aquellos que necesiten una "manito" financiera para la **vivienda propia**. Según Mariano Di Bártolo, encargado de prensa de la entidad, el esquema -que entrega hasta 50 mil dólares en préstamo- seguirá vigente hasta 2011.

"En 2009 incrementamos mucho la cantidad de otorgamientos en relación a años anteriores. Al 31 de diciembre había 300 legajos en curso y 195 aprobados en instancias de escriturar", señaló el vocero. Las causas de esto tienen que ver, según Di Bártolo, con los acuerdos que Banco de Córdoba firmó con diversos desarrollistas. Desde que se lanzó el plan, el banco entregó 244 millones de pesos en préstamos.

El perfil del cliente, variadito. Los que más consultan son las parejas jóvenes, que quieren arrancar de cero con su propia casa. Pero parece que también los solteros se prenden, y con ayuda de sus padres -que ingresan como codeudores- adquieren su **departamento en barrios como Nueva Córdoba, General Paz, Cofico y Alta Córdoba**. Otro dato interesante a la hora de las consultas que prevalecen es el de las familias que pretenden reubicarse en localidades cercanas a Córdoba como Montecristo, Río Ceballos y La Calera.



## Las operaciones de compra venta crecen 25%

El primer trimestre del año mostró un crecimiento de la construcción. Las claves: resguardo de la inflación y del tipo de cambio.

La venta de propiedades viene creciendo de forma sostenida desde enero. Durante el primer trimestre del año se labraron un 25% más de escrituras que en ese período de 2009.

El boom comercial en el sector inmobiliario está directamente relacionado con la situación económica. Para los especialistas, la gente vuelca sus ahorros genuinos en ladrillos para resguardarlos y también para ganarle a la inflación.

Se trata de una tendencia de consumo similar a la que vive el mercado automotor desde diciembre. El auge de ventas de viviendas se da incluso a pesar de la reciente suba de precios del metro cuadrado. En zonas de Capital y en algunas capitales del interior los valores se ajustaron un 5%. Los empresarios del sector estiman que a fines de 2010 las propiedades van a costar en dólares hasta un 20% más que ahora.

Las estadísticas evidenciaron el repentino incremento de transacciones inmobiliarias. En el registro porteño de la propiedad, por ejemplo, se notó un repunte comercial en el primer trimestre del año respecto del mismo período anterior.

La comercialización de unidades creció un 19% en enero, un 21% en febrero y más de un 20% en marzo.

El presidente de la Cámara Inmobiliaria (CIA), Néstor Walenten, calculó que el auge de ventas es hasta un 25% mayor en lo que va del año frente a los mismos primeros meses de 2009.

"El ritmo es sostenido. Pero no nos olvidemos que venimos de un año muy malo. Ahora somos muy optimistas en la medida que el Gobierno no nos salga con un martes 13".

Y agregó: "Hoy la inversión inmobiliaria es la mejor opción para el que tiene dinero ahorrado porque la renta de alquiler oscila entre el 6% y el 10% anual", dijo Walenten.

Para Carlos Wagner, presidente de la Cámara de la Construcción, la demanda se mantiene firme porque la gente invierte para ganarle a la inflación. "El escenario económico actual estableció las condiciones de este crecimiento inmobiliario", opinó el directivo. Según pudo averiguar Crítica de la Argentina, la escalada de precios en el mercado interno convenció a la gente a inmovilizar sus dólares en una propiedad que cuesta 5% más que en noviembre pasado.

"Los aumentos de precios sostenidos de materiales e insumos de la construcción justifican los ajustes del valor del metro cuadrado, aquí y en la Patagonia", opinó una desarrolladora inmobiliaria que prefirió no revelar su identidad por temor a recibir un llamado del secretario de Comercio Interior.

La semana pasada, Guillermo Moreno inició una ronda de consultas con grandes empresas para combatir la inflación de los materiales e insumos que demandan las obras del sector más pujante de la economía.

El lunes a la tarde le tocó el turno a Techint, que se vio representada por David Uriburu, director del grupo. Entre martes y miércoles pasaron por el despacho del polémico funcionario representantes de siderúrgicas, firmas fabricantes de plástico y de vidrios.

Después llegó el turno a la cementera Loma Negra, la más importante del país.

Rodrigo Fernández Prieto, director comercial de la desarrolladora Fernández Prieto y Asociados, elogió la medida con la que el secretario de Comercio intenta frenar la inflación.

"Veo óptima la postura de Moreno. Si no fuera por él el acero, el hormigón y el cemento se hubieran disparado hace rato. Hizo mucho por nuestro sector en estos años. Es cierto que todavía vemos ajustes permanentes de los materiales y que esos aumentos se trasladan al precio de las propiedades. Este año el m<sup>2</sup> va a costar entre un 4% y un 8% más, según la zona", estimó el empresario.

A Fernández Prieto no le preocupa la inflación en el sector justamente porque desde que comenzó el año los niveles de ventas se dispararon. "Sorprendieron las transacciones de enero y febrero. Este movimiento no se daba desde los últimos ocho años", dijo el íntimo amigo del hijo de Julio De Vido.

Alan Faena, quien prometió ayer que para fines de octubre tendrá listo el centro cultural Los Molinos, en el corazón de Puerto Madero, coincidió con su colega. "Estoy de acuerdo con que Moreno frene la inflación, porque uno planifica una inversión inicial en el comienzo de la obra y termina poniendo bastante más. De todas formas eso no desalentó las ventas. Los departamentos en Los Molinos están todos vendidos", contó el excéntrico desarrollador inmobiliario.

Fuente: Crítica Digital



3-CARPETAS DE VENTA

# SIVANA III

LIMA 1678 – BARRIO GENERAL PAZ



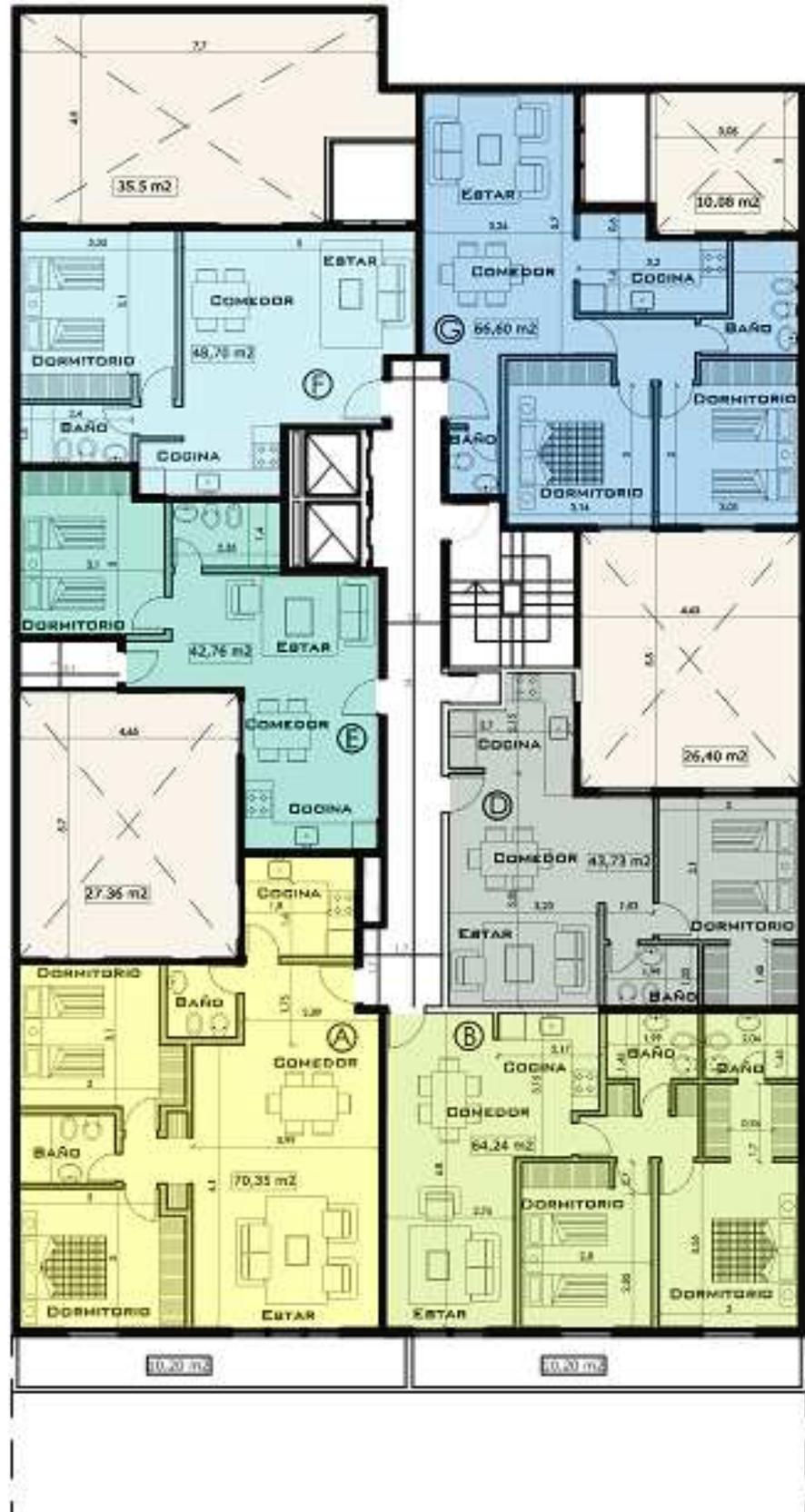
# EDIFICIO SIVANA III



PLANTA PISOS 1 A 3

# EDIFICIO SIVANA III

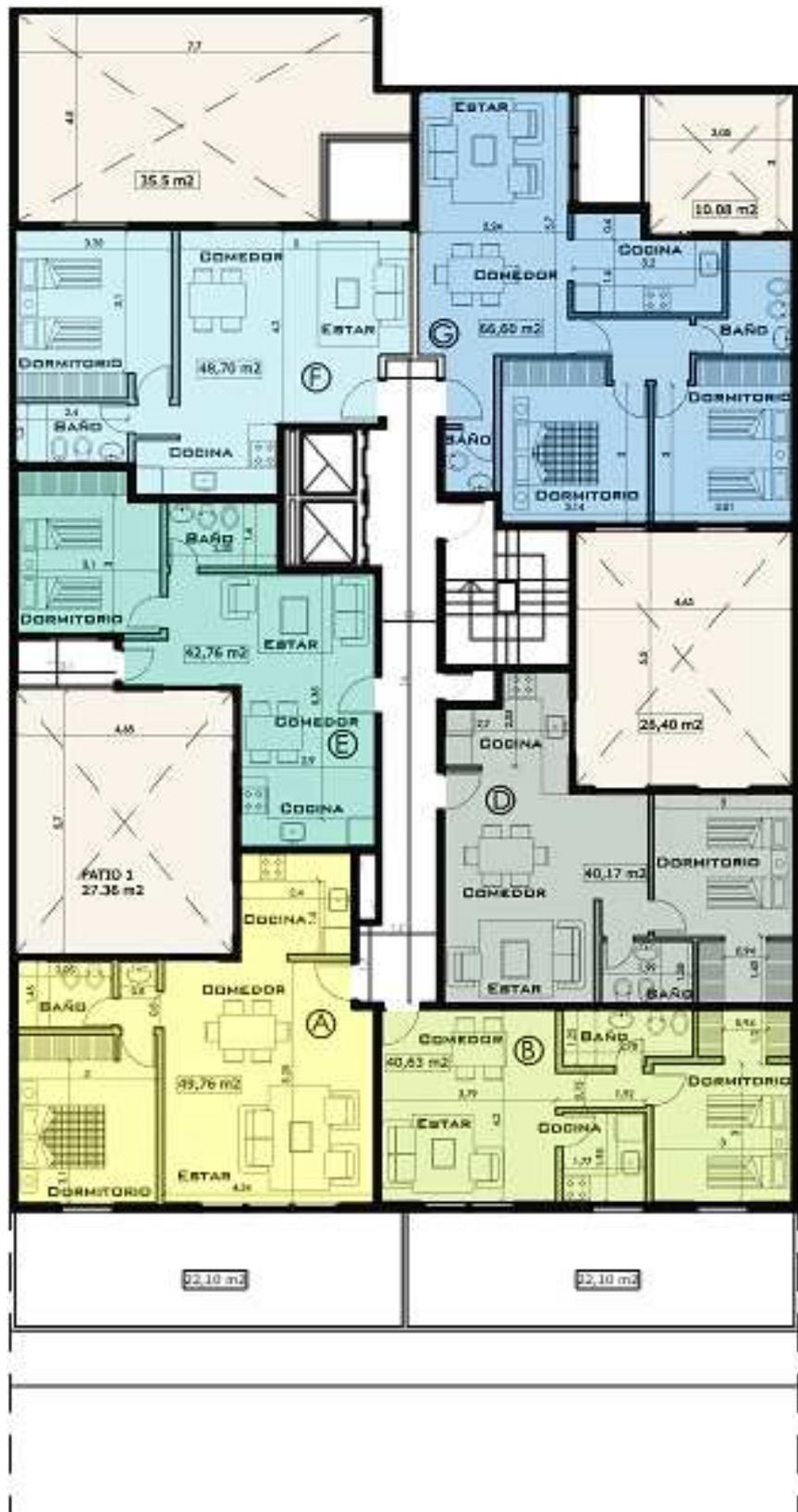




PLANTA 4TO. PISO

EDIFICIO SIVANA III





**PLANTA 5TO. PISO**

**EDIFICIO SIVANA III**





**PLANTA 6TO. PISO**

**EDIFICIO SIVANA III**





**PLANTA 7MO. PISO**



## MEMORIA DESCRIPTIVA

*EL EDIFICIO SIVANA III ES UN EMPRENDIMIENTO DE VIVIENDAS EN PROPIEDAD HORIZONTAL SITUADO EN CALLE LIMA 1678 DE BARRIO GENERAL PAZ, SECTOR EN EL QUE SE CONCENTRA EL MAYOR DESARROLLO DE LA CIUDAD EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.*

*EL PROYECTO CONSTA DE 43 UNIDADES DE VIVIENDA Y DOS LOCALES COMERCIALES, DESARROLLÁNDOSE EN PLANTA BAJA Y SIETE PISOS EN ALTURA. LAS TIPOLOGÍAS DE LAS VIVIENDAS INCLUYEN DEPARTAMENTOS DE UNO Y DOS DORMITORIOS. LAS UNIDADES EXTERNAS CUENTAN CON BALCONES Y/O TERRAZAS.*

*UN IMPORTANTE ACCESO Y EL AMPLIO HALL DE INGRESO JERARQUIZAN LA IMAGEN DEL PROYECTO ADECUÁNDOSE A LA ESCALA DEL MISMO. EL DISEÑO CONTIENE ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS PROYECTOS DEL ESTUDIO DESARROLLISTA PERO INCORPORA UNA IMPRONTA INDIVIDUAL MEDIANTE LAS LINEAS PURAS Y LAS SUPERFICIES LISAS Y VIDRIADAS.*

*EN ESTA OPORTUNIDAD SE CUMPLIRÁ UN VIEJO ANHELO DE LOS DESARROLLISTAS, CONTEMPLANDO UN SUBSUELO DE COCHERAS, CON APROXIMADAMENTE 16 ESTACIONAMIENTOS. ESTE ATRIBUTO, DE GRAN IMPORTANCIA EN LOS SECTORES DE ALTA DENSIDAD POBLACIONAL, UBICA EL PROYECTO EN UNA POSICIÓN MUY COMPETITIVA, TANTO EN LO REFERIDO A LOS USUARIOS FINALES COMO A LOS ADQUIRENTES QUE DESTINAN LAS UNIDADES PARA RENTA.*

*EN VIRTUD DE LA ESCALA DEL PROYECTO Y PARA PROVEER MÁXIMA SEGURIDAD JURÍDICA AL EMPRENDIMIENTO SE HA CONSTITUIDO UN FIDEICOMISO INMOBILIARIO, QUE TIENE POR OBJETIVO EL DESARROLLO DEL MISMO.*

*EL INICIO DE LA OBRA SE HA PREVISTO PARA EL MES DE MARZO DE 2010, ESTIMÁNDOSE COMO FECHA DE FINALIZACIÓN EL MES DE MAYO DE 2012.*



## FICHA TÉCNICA

OBRA: EDIFICIO SIVANA III

UBICACIÓN: LIMA 1678

BARRIO GENERAL PAZ – CBA.

SUPERFICIE CUBIERTA: 3250 M2

UNIDADES HABITACIONALES A CONSTRUIR: 43

DEPARTAMENTOS DE 1 DORMITORIO: 25

DEPARTAMENTOS DE 2 DORMITORIOS: 18

LOCALES COMERCIALES: 2

COCHERAS: 16

PROYECTO:

ARQ. RUBÉN WHELAN

ING. HECTOR DI BENEDETTO

DIRECCIÓN Y REPRESENTACIÓN TÉCNICA:

ING. DANTE FELAUTO



## Pliego de especificaciones Técnicas

### TRABAJOS PRELIMINARES

Se emplazará en el sitio una casilla cerrada con puerta y cerradura. Se realizarán tareas de limpieza en toda el área y el retiro de superficie vegetal en el emplazamiento de la estructura y cercado de los límites del terreno.

### FUNDACIONES, MOVIMIENTO DE TIERRA

La fundación se realizará con pozos romanos de diámetro y profundidad previstas en el calculo correspondiente.- El emplazamiento principal del edificio se asentará sobre terraplenado compactado respetando los niveles finales del proyecto.

### SISTEMA ESTRUCTURAL/HORMIGÓN ARMADO

Vigas de fundación de hormigón armado H13, (según disposiciones de CIRSOC 201, 103 y anexos), sección de acuerdo a planos de estructuras.  
Columnas, vigas, losas nervuradas de hormigón armado, sección y armaduras de acuerdo a planos de estructuras.

### AISLACIONES

Capa aisladora horizontal bajo mampostería: Se ejecutará bajo todos los muros en contacto con el suelo natural con mortero cementicio (cemento, arena 1:3) y 10% de hidrofugante en el agua de amasado, terminación cementicia y dos manos cruzadas de pintura asfáltica

Capa aisladora vertical: en todos los casos en que existen diferencias de nivel entre las caras de los muros deberá hacerse la correspondiente capa aisladora. También en todo muro en contacto con la tierra. Las capas aisladoras verticales se unirán siempre con las horizontales de manera de asegurar una perfecta impermeabilidad. Se ejecutarán con mortero cementicio con hidrófugo y pintura asfáltica al igual que la capa aisladora horizontal.

### CUBIERTAS

Las cubiertas incluirán todos los elementos necesarios para su completa terminación, como ser babetas, zócalos, etc., que especificados o no sean necesarios para la correcta terminación de la cubierta.

Cubierta plana: Partes componentes: a) capa de compresión de 5 cm sobre losa, b) hormigón de pendiente (2%), c) aislación hidrófuga, d) cubierta de bovedillas, e) mortero de terminación cementicia, f) borde, esquinas, resumideros pluviales verificados en su estanqueidad hidráulica.

### CONTRAPISOS Y CARPETAS

Los trabajos de carpetas se ejecutarán sobre los contrapisos y losas de la obra, bajo pisos de baldosas cerámicas y parquets en su caso. En los locales sanitarios, las rejillas de piletas abiertas estarán como mínimo 1,5 cm por debajo del nivel inferior del marco de la puerta que lo separa del local vecino.



Contrapisos: Se ejecutarán con hormigón en los casos que sea necesario incluyendo la banquina bajo mesada y placard, y de cemento de albañilería en el resto de la obra.

Carpeta de terminación: será cementicia y tendrá un espesor mínimo de 3 cm con terminación fratazada. Todas las carpetas de terminación dejarán una superficie continua, descontando el espesor del revestimiento y su adhesivo.

### **MAMPOSTERIA**

Exterior: Muros de ladrillo cerámico de 20 cm de espesor. Los muros medianeros serán de ladrillos cerámicos, de acuerdo a planos de arquitectura.

Interior: Muros de 10 cm y de 15 cm de espesor de ladrillo cerámico.

### **REVESTIMIENTOS Y SOLADOS**

Pisos: cerámicos de primera calidad en todos los ambientes, de diseño y colores a designar.

Zócalos: cerámicos de 2" según planilla de locales.

Pared: (baños, cocina): cerámico según planilla de locales, incluyen guardas o tosetos según diseño.

### **REVOQUES**

Revoque interior: Revoque grueso y yeso. El mortero será sobre la base de cemento de albañilería en dosajes a designar oportunamente y en cada caso particular por la dirección técnica.

Revoque exterior: Castigado cementicio con hidrófugo sobre la mampostería, revoque grueso y fino a la cal terminado al fieltro.-

### **CARPINTERIA**

Las aberturas interiores serán de madera con marco de chapa de 18, los frentes de placard son corredizos enchapados en cedro. Las aberturas exteriores serán de aluminio, según planilla de carpinterías.

Vidrios: aberturas: float 3 mm. herrajes: Bronce pulido de primera calidad.

Muebles bajo mesada en cocina, madera, melamina o combinaciones de ambos a definir.

### **INSTALACION SANITARIA**

Cloacal: en POLIPROPILENO CLOACAL aprobado marca IPS o similar, cámaras de inspección de 60 cm x 60 cm, conexión a red cloacal. Agua fría y caliente: Polipropileno tricapa de marca reconocida y aprobada según normas. Incluye 2 tanques de 2500 litros de plástico aprobado en terraza y dos cisternas de 1500 litros cada una en subsuelo. Se preverá llaves de paso en cada circuito y flotante de alta presión en tanque de agua.

Gas: Cañería epoxi según normas, incluye la colocación y provisión de una cocina marca Ormay modelo standard y calefón instantáneo de acuerdo a plano de instalación de gas.-



## **ARTEFACTOS SANITARIOS**

Losa sanitaria Capea o similar, color blanco.

Bachas de acero inoxidable Masecor o similar.-

Grifería: En baños marca La Oval modelo Paris o similar; en cocina, monocomando marca La Oval o similar.

Mesada de cocina : bacha de cocina doble de acero inoxidable, sobre placa de granito gris mara o rosa de salto de 2 cm de espesor, con zócalos de 5 cm.

## **INSTALACION ELECTRICA**

Cañería de plástico corrugado aprobado y cajas de chapa embutidas, cables tipo Pirelli sección según proyecto, incluye llaves termomagnéticas para cada circuito de 25 amp y llaves, puntos y tomas de tipo modular marca Teclastar modelo Clio o similar. Incluye sistema de cañerías independientes para servir sistemas de teléfono, y video. No incluye la provisión ni colocación de luminarias y artefactos eléctricos.

## **PINTURA**

En paredes y cielorrasos interiores y exteriores, incluirá una mano de imprimación y dos manos de pintura al látex en colores a designar.

En marcos de chapa esmalte sintético, y en zócalos de madera se realizará terminación barnizada en tres manos, previo lijado.



## 4-TRAMITES MUNICIPALES



Córdoba ..... de ..... de 200...

**MUNICIPALIDAD DE CORDOBA**  
 DIRECCION DE OBRAS PRIVADAS Y USO DEL SUELO  
 DIRECCION C.P.C. N° .....

D \_ Z \_ M \_ P \_ /PH \_

### AVANCE DE OBRA

De mi consideración:

El que suscribe ( Profesional ) ..... Mat .....  
 con domicilio real en ..... , Telef: ..... en su  
 carácter de Proyectista, Cond. Técnico, Direc. Técnico, Rep. Técnico (tachar lo que  
 no corresponda), en cumplimiento de lo establecido por Ord. 10281/2000, solicito inspección Técnica  
 a fin de certificar **Avance de Obra Tipo** ....., para continuidad de trabajos en obra .-

FIRMAS .....  
 ( sellos )

OBRA TIPO 1       OBRA TIPO 2

#### AVANCE : CAPA AISLADORA

- Responde a plano aprobado
- No responde a plano
- Se labra Acta N° .....

OBS .....

#### AVANCE : ESTRUCTURA TERMINADA

- Perfil estructura de acuerdo a plano aprobado
- Perfil estructura no responde a plano aprobados - Encuadra en Ord. vigente.
- Perfil de estructura no responde a plano aprobado
- Se labra Acta N° .....

OBS .....

Córdoba, .....  
 Firma y sello Inspector Técnico

AVANCE

#### DEPARTAMENTO ARQUITECTURA/DIVISION OBRAS PRIVADAS C.P.C.

VISTO lo solicitado e informe de inspección precedente, se AUTORIZA continuidad de trabajos en obra.-

Observaciones: .....

Córdoba, .....  
 Firma y sello Autorizante



## NOMBRE DEL EDIFICIO

OBRA NUEVA / MODIFICACIÓN Y AMPLIACIÓN / REFORMA  
ETC.

Proyecto:	Empresa
constructora:	
Arquitecto / Ingeniero / etc.	Arquitecto /
Ingeniero / etc.	
Matrícula:	Matrícula:
Domicilio profesional:	Domicilio
profesional:	

Director / Conductor Técnico:	Especialista
en Higiene y Seguridad:	
Arquitecto / Ingeniero / etc.	Arquitecto /
Ingeniero / etc.	
Matrícula:	Matrícula:
Domicilio profesional:	Domicilio
profesional:	

Destino de la Obra:	Dirección de la Obra	N° y Fecha del Permiso de Edificación:
Superficie del terreno (metros cuadrados)	Nomenclatura catastral: D...Z....M...P... Mz. Of.... P. Of.....	
Superficie Proyectada:	OBSERVACIONES:	
Superficie Existente:		
Cantidad de Pisos:		
Altura Máxima Proyectada:		
DATOS DEL PROPIETARIO:		Resoluciones:





## DECLARACIÓN JURADA MEDIDAS DE SEGURIDAD

Catastro: D..... Z..... M.....

P.....

Propietario:.....  
.....

Domicilio:.....  
.....

Profesional:.....

Matrícula:.....

Empresa

Constructora:..... Titular/Responsable:.....

Responsable Técnico de la  
obra:.....

Responsable de Higiene y  
Seguridad:.....

**CARACTERÍSTICAS DE LAS MEDIDAS DE SEGURIDAD A TOMAR DURANTE LA  
EJECUCIÓN DE OBRA S/ ORD. 9387/95 CÓDIGO DE EDIFICACIÓN, CAP. 6to Y  
7mo (en carácter de declaración jurada).**

**VEREDA:**.....  
.....

**CARTEL DE OBRA (s/ Ley Prov. Nº 1332 Dec. Regl.  
2074):**.....

**PROTECCION FIJA:**

Vallado de  
frente:.....

Bandeja  
rígida:.....  
.....

Cerramiento  
vertical:.....  
.....

Pasarela  
peatonal:.....  
.....



Otros:.....  
.....  
.....

### PROTECCION MOVIL

Bandeja  
móvil:.....  
.....  
.....

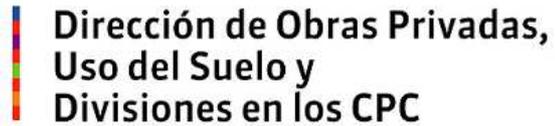
### PROTECCION A LINDEROS

Bandeja  
rígida:.....  
Cerramiento  
vertical:.....  
Bandeja  
móvil:.....  
Otros:.....  
.....

Las medidas de seguridad descriptas se complementan con las obligaciones emergentes de la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo, N° 19.587 / 72.

Firma Propietario  
Profesional

Firma



Córdoba,.....de.....de 20...

Ref.: Expte. N°.....

Al Sr. Director de Obras Privadas y Uso del Suelo y/o a los Sres. Jefes de División en los CPC, De mi consideración:

(Propietario).....

Con domicilio real en.....

Se dirige a UD. a fin de solicitarle la APROBACION DE PLANOS de la Obra de referencia, a cuyo fin acredito mediante la boleta de pago que adjunto, el pago por Derecho de Edificación, efectuado en base a la siguiente liquidación.

Sup..... Tasa Mod. ....M.O. ....Alic.....Cod.....  
\$.....

Fuera de línea municipal:

Sup..... Tasa Mod. ....M.O. ....50%.....Cod.....  
\$.....

Sup..... Tasa Mod. ....M.O. ....50%.....Cod.....  
\$.....

PRESUPUESTO.....M.O.....Alic.....Cod.....  
\$.....

Diferencia Derechos.....M.O.....Alic.....Cod.....  
\$.....

Diferencia

Derechos.....

Total \$

Profesional.....

Domicilio.....

Conductor

Técnico.....

Director

Técnico.....

Expediente de Colegios

N°.....

Firma del Profesional

Firma del Propietario





**Córdoba  
Ciudad**



**Dirección de Obras Privadas,  
Uso del Suelo y  
Divisiones en los CPC**

Córdoba,.....de.....de 20...

Ref.: Expte. N° .....

Al Sr. Director de Obras Privadas y Uso del Suelo y/o a los Sres. Jefes de División en los CPC, de mi consideración:

(Propietario).....

Con domicilio real en.....

Se dirige a UD. a fin de solicitarle la APROBACION DE PLANOS de la Obra de referencia, a cuyo fin acredito mediante la boleta de pago que adjunto, el pago por Derecho de Edificación, efectuado en base a la siguiente liquidación.

Sup..... Tasa Mod. ....M. O. ....Alic.....Cod.....  
\$.....

Fuera de línea municipal:

Sup..... Tasa Mod. ....M. O.....50%.....Cod.....  
\$.....

Sup..... Tasa Mod. ....M. O.....50%.....Cod.....  
\$.....

PRESUPUESTO.....M. O.....Alic.....Cod.....  
\$.....

Diferencia Derechos.....M.O.....Alic.....Cod.....  
\$.....

Diferencia

Derechos.....

.....

Total \$

Profesional.....

Domicilio.....

Conductor

Técnico.....

Director

Técnico.....

Expediente de Colegios

N°.....

=====

INFORME TECNICO DEL ESTADO DE OBRA EXISTENTE (En carácter de  
Declaración Jurada)



**SOLADOS:**

En exteriores.....  
 En interiores.....

**REVESTIMIENTOS:**

De Fachada.....  
 De interiores.....  
 De exteriores.....  
 De Baños .....De Cocina.....

**CUBIERTA DE TECHOS:**

Planos.....  
 Inclinaados.....Parabólicos.....

**INSTALACIONES:**

Eléctricas.....  
 Sanitarias.....P/Discapacitados.....  
 Otras.....  
 Artefactos Sanitarios.....  
 Sistema de Evacuación de Residuos Familiares .....

**SEGURIDAD:**

Barandas de Protección Escaleras.....Balcones y/o Terrazas.....  
 Extintores (Tipo y Cantidad).....Bocas de incendio.....  
 Rampas p/discapacitados.....

CERRAMIENTOS DEL LOTE (Tipo y altura).....

ÁRBOLES EN VEREDA (Tipo y Cantidad).....

**GRADO DE HABITABILIDAD Y ESTADO ESTRUCTURAL**

DE LA CONSTRUCCIÓN.....

Obra habitada / habitable.....si / no.....

FECHA DE TERMINACIÓN DE LA OBRA.....Sup. Año.....

Otros datos que deberán ser aportados por su relevancia.....Sup. Año.....

Se solicita Final de Obra si / no.....

Firma del Profesional  
 Propietario

Firma del



## Resumen orientativo de la ordenanza tributaria n° 11587/10

### RELEVAMIENTOS

#### 1- DE 1965 A 1995

Hasta 100m <sup>2</sup>	1,5%
mas de 100 hasta 250 m <sup>2</sup>	2%
mas de 250 m <sup>2</sup> ó 4 Viviendas	3,5%
<b>MINIMO</b>	<b>\$ 241,50</b>

#### 2- POSTERIOR A 1995

Hasta 100m <sup>2</sup>	2,30%
mas de 100 hasta 250 m <sup>2</sup>	3,5%
mas de 250 m <sup>2</sup> ó 4 Viviendas	4,5%
<b>MINIMO</b>	<b>277,1</b>

Antes de 1965 hasta 250 m <sup>2</sup> ó Viviendas	<b>\$ 193,20</b>
--	------------------

Mas de 250 m <sup>2</sup> Tipo 2	<b>\$ 471,50</b>
----------------------------------	------------------

### PROYECTOS

Vivienda Unifamiliar hasta 100 m <sup>2</sup> Que sea Vivienda Unica	<b>0%</b>
---	-----------

Vivienda Unifamiliar hasta 100 m <sup>2</sup> Que no sea Vivienda Unica	<b>0,80%</b>
--	--------------

TIPO 1 mas de 100 m <sup>2</sup> y Hasta 250m <sup>2</sup> ó 4 Viviendas	<b>1,1 %</b>
---	--------------

TIPO 2 mas de 250 m <sup>2</sup> ó 4 viviendas	<b>1,3 %</b>
--	--------------

### OBRAS DETECTADAS

Hasta 100 m <sup>2</sup>	<b>1,2 %</b>
mas de 100 m <sup>2</sup> hasta 250 m <sup>2</sup>	<b>3,5 %</b>
TIPO 2 mas de 250 m <sup>2</sup>	<b>4,5 %</b>
<b>MINIMO</b>	<b>\$ 277,10</b>

### OBRAS DECLARAS POR EL PROFESIONAL



Hasta 100 m <sup>2</sup>	1,00 %
De 100 m <sup>2</sup> a 250 m <sup>2</sup>	2,00 %
Mas de 250 m <sup>2</sup>	3,5%
<b>MINIMO</b>	<b>\$ 228,80</b>

### CONFORME A OBRA - MINIMOS

	\$
Tipo 1 hasta 100 m <sup>2</sup>	287,50
Tipo 1 hasta 250 m <sup>2</sup> ó 4 viviendas	\$ 575
Tipo 2 mas de 250 m <sup>2</sup> ó mas de 4 viviendas	\$ 1.150

### INFORME TECNICO - POR CADA UNO

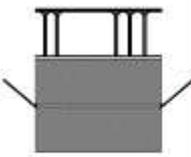
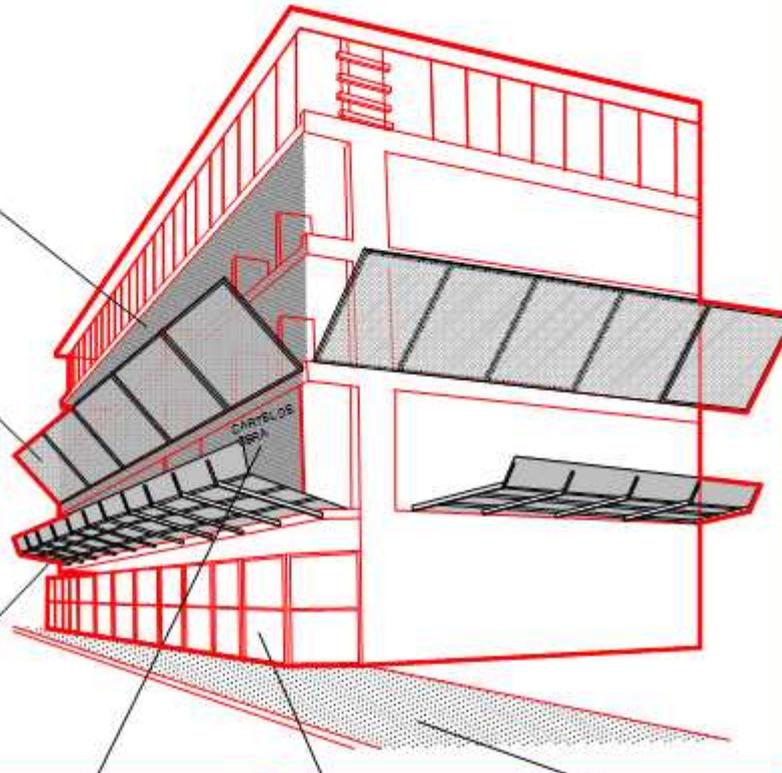
	\$
Tipo 1	57,50
Tipo 2	\$ 115





## OBRA SEGURA = CORDOBA SEGURA

### MEDIDAS DE SEGURIDAD EN OBRA

<b>CERRAMIENTO VERTICAL</b>	 <p>UBICACIÓN: SOBRE TODA LA PERIFERIA DEL FONDO Y FONDO DE LA OBRA.</p> <p>MATERIALES: CHUPLA, ALAMBRO DE ACERO O DE TRAMPA PARA RESISTENTE.</p>		
<b>BANDEJA MOVIL</b>	 <p>UBICACIÓN: CONTINUA EN TODA LA PERIFERIA DE FONDO DE LA OBRA HASTA LA PUNTA DE LA CALZADA COLINDANTE CON LA CALZADA EN LOS VERTICES DEL CUADRO DEL LUGAR DE TRABAJO.</p> <p>MATERIALES: ALAMBRO DE ACERO O DE TRAMPA PARA RESISTENTE.</p>		
<b>BANDEJA FIJA</b>	 <p>UBICACIÓN: CONTINUA EN TODA LA PERIFERIA DE FONDO DE LA OBRA HASTA LA PUNTA DE LA CALZADA COLINDANTE CON LA CALZADA EN LOS VERTICES DEL CUADRO DEL LUGAR DE TRABAJO.</p> <p>MATERIALES: ALAMBRO DE ACERO O DE TRAMPA PARA RESISTENTE.</p>		
	<b>CARTEL DE OBRA</b>	<b>VALLADO DE OBRA</b>	<b>VEREDA</b>
	 <p>PROYECTO: (NOMBRE Y DISEÑO) DIRECCION: (DIRECCION DE LA OBRA) SUPERVISOR: (NOMBRE) DIRECCION DE LA OBRA: (NOMBRE) INDICACION: (INDICACION DE LA OBRA) SUPLENTE: (NOMBRE) DIRECCION DE LA OBRA: (NOMBRE)</p> <p>UBICACION: EN LA PERIFERIA DE LA OBRA EN LA CALZADA COLINDANTE CON LA CALZADA EN LOS VERTICES DEL CUADRO DEL LUGAR DE TRABAJO.</p>	 <p>UBICACION: AL PRINCIPAL DE FONDO PARA CUALQUIER TRABAJO QUE SE REALICE EN LA OBRA, EN LOS VERTICES DEL CUADRO DEL LUGAR DE TRABAJO. LAS PUERTAS DEBEN SER RESISTENTES.</p> <p>MATERIALES: ALAMBRO DE ACERO O DE TRAMPA PARA RESISTENTE.</p>	 <p>UBICACION: AL PRINCIPAL DE FONDO PARA CUALQUIER TRABAJO QUE SE REALICE EN LA OBRA, EN LOS VERTICES DEL CUADRO DEL LUGAR DE TRABAJO. LAS PUERTAS DEBEN SER RESISTENTES.</p> <p>MATERIALES: ALAMBRO DE ACERO O DE TRAMPA PARA RESISTENTE.</p>
<p>Estas Medidas de Seguridad son consideradas como disposiciones minimas a adoptar en el inicio de cada obra hasta su finalización.</p> <p>En casos particulares, la Dirección de Obras Privadas podrá exigir medidas especiales de protección.</p> <p>De no cumplimentar con todas estas normas, la Dirección podrá llegar a disponer la <b>CLAUSURA DE OBRA</b>.</p>			
 <p><b>Vamos a vivirla con vos</b></p> <p><b>DIRECCIÓN DE OBRAS PRIVADAS Y USO DEL SUELO</b></p>			



## 5- TRAMITES PARA COLEGIO DE ARQUITECTOS

OBRA \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 COMITENTE \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



**COLEGIO DE  
ARQUITECTOS  
PROVINCIA DE  
CORDOBA**



COLEGIO DE ARQUITECTOS DE LA PROVINCIA DE CORDOBA  
Ley 7192

EXPEDIENTE N°: \_\_\_\_\_

### REGISTRO DE TAREAS

**1 Profesional**

El/los Arquitectos/s			Matricula/s	
Domicilio profesional				
Domicilio real		Tel.		
Localidad	C.P.	Pcia.	Firma/s y Sello/s	

**2 Comitante**

El/los Comitante/s		Firma
D.N.I.		
Domicilio Real		

**3 Tarea Encomendada** (descripción de lo que solicita el comitante)

**4 Ubicación** (domicilio de la encomienda)

Calle		N°	Barrio	
Localidad			Dpto.	
Manz. Of.	Lote of.	Circ.	Sec.	Manz. Parc. Unidad PH

**5 Tipo de Obra** (según Res. N° 62/143/87-A)

Clase	Grupo	Categoría	Superficie Total
-------	-------	-----------	------------------

**6 Tipo de Tareas**

Proyecto	Dir. Tec.	Repr. Tec.	Refacc.	Med. (o Relev.)	P/Presup.	Otra tarea
m <sup>2</sup>						

**6a Registro de final de tarea**

Plano conforme a obra		Libro de Obra		Recepción Conforme de Comitante		Otra Tarea (ver 3)	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

Recibido por Regional N° .....

Lugar y Fecha

(Sello CAPC)

Firma y sello

DOCUMENTACION DEL SOBRE  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma y Sello del Profesional

**El/los arquitecto/s**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**El/los comitante/s**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

MATRICULAS  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Ubicación de la obra**  
 MANZ. OF.    LOTE OF.  
 \_\_\_\_\_    \_\_\_\_\_

CALLE \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_ BARRIO \_\_\_\_\_  
 LOCALIDAD \_\_\_\_\_ DPTO. \_\_\_\_\_  
 CIRC.    SECC.    NZ.    PARC.    EXPEDIENTE N° \_\_\_\_\_





**PLANILLA CALCULO APORTES**

CONFORME A LA LEY 7192

FECHA		N° DE EXPEDIENTE	
ARQUITECTOS APELLIDO Y NOMBRES		DOMICILIOS	
COMITENTES		MATRICULAS	
OBRA - CALLE	N°	CLASE	CATEG.
ENTRE CALLES	Mz Of	D	Z
LP - LOC.	Parc Of	M	P
CONTRATO DE ENCOMIENDA		PORCENTAJE DE OBRA (CT - DT - RT)	
FECHA	MONTO	ACUM ACTUAL	ACUM ANTERIOR
TERMINACION DEL COSTO DE OBRA		A LIQUIDAR	
GRUPO	TAREA PROF.	SUPERFICIE	VALOR x m2 (BASICO x COEF + 10%)
		SUBTTOTALES	TOTAL POR TAREA
HONORARIOS SEGUN ESCALAS			
% de		% de	
% de		% de	
% de		% de	
% de		% de	
CALCULO DETALLADO DE HONORARIOS Y APORTES A CAJA DE JUBILACIONES			
ARTICULO	CONCEPTO		MONTO
100 % HONORARIOS			
___ % APORTES JUBILATORIOS COMITENTE (LEY 6470)			
___ % APORTES JUBILATORIOS PROFESIONAL			
OTROS			
TOTAL A DEPOSITAR EN CAJA DE JUBILACIONES			
CALCULO DETALLADO DE APORTES A COLEGIO			
SUP (m2)	TAREA	\$ / m2	TOTAL
POR PRESUPUESTO MONTO \$ x % \$			
ARANCEL \$			
TOTAL A DEPOSITAR COLEGIO DE ARQUITECTOS \$			



**Certificado de baja de registro**

El/los arquitecto/s

El/los comitente/s

Matricula/s	Ubicación de la obra	CALLE	N°	BARRIO
MANZ. OF.	LOTE OF.	LOCALIDAD	DPTO.	
DIRE.	SECC.	MZ.	PARC.	CONTRATO N°

ha completado 100% honorarios dándose de baja de n/registros

fecha

TIPO DE TAREA	FECHA PAGO 100%
FIRMA Y SELLO SECRETARIO GENERAL REGIONAL	
FIRMA Y SELLO PRESIDENTE REGIONAL	

**Certificación de baja de registro**

ha completado 100% honorarios dándose de baja de n/registros

fecha

MATRICULAS	TIPO DE TAREA	FECHA PAGO 100%	EXPEDIENTE N°
			FECHA
FIRMA Y SELLO SECRETARIO GENERAL REGIONAL		FIRMA Y SELLO PRESIDENTE REGIONAL	

BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	COLEGIO DE ARQUITECTOS DE LA PROVINCIA DE CORDOBA - LEY 7192	No. Referencia 0000000426
FILIAL OFICINA CENTRALIZADORA CORDOBA	Regional 1	DA. MES AÑO 23 01 2009
Profesional MATOS, RODOLFO GABRIEL. Matr. 1722	Domicilio	
Comitente GONZALEZ	Domicilio Obra CALLE S/N	
DETALLE DEPOSITO DE APORTES		
Importe \$1000.00	IMPORTE	
Arancel Administrativo \$20.00		
CTA. CTE. 91972	SUJ. JURISD.	TOTAL \$1020.00
Son Pesos UN MIL VEINTE CON CERO CENTAVOS		
12679300000004260172220123100010200000000000003		

BANCO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA	COLEGIO DE ARQUITECTOS DE LA PROVINCIA DE CORDOBA - LEY 7192	No. Referencia 0000000426
FILIAL OFICINA CENTRALIZADORA CORDOBA	Regional 1	DA. MES AÑO 23 01 2009
Profesional MATOS, RODOLFO GABRIEL. Matr. 1722	Domicilio	
Comitente GONZALEZ	Domicilio Obra CALLE S/N	
DETALLE DEPOSITO DE APORTES		
Importe \$1000.00	IMPORTE	
Arancel Administrativo \$20.00		
CTA. CTE. 91972	SUJ. JURISD.	TOTAL \$1020.00
Son Pesos UN MIL VEINTE CON CERO CENTAVOS		
12679300000004260172220123100010200000000000003		

### Contrato de Encomienda

En la Ciudad de Córdoba, a los ..... días del mes de ..... del año ....., entre el Señor ..... D.N.I. ...., domiciliado en ..... de profesión ARQUITECTO, Matrícula Profesional 1-..... en adelante EL ARQUITECTO y el/los Señor/es ..... D.N.I. ...., domiciliado/s en..... en adelante EL COMITENTE, se conviene en celebrar el presente Contrato de Encomienda, el que se regirá por las cláusulas que siguen:-----

Primera: EL COMITENTE encarga a EL ARQUITECTO la realización de las tareas profesionales, tareas especiales convenidas y documentación que contienen, conforme a continuación se describen:.....

Segunda: La obra se encuadra como de clase:....., categoría: ..... grupo: ..... y con una superficie de:.....

Tercera: El domicilio de la Obra u objeto de contratación es:..... y su designación catastral es: D ...../ Z ...../ Mz ...../ P ...../ y Mz Oficial ..... y Lote Oficial .....

Cuarta: Los plazos convenidos de cumplimiento de la encomienda son:.....

Quinta: Se convienen los Honorarios Profesionales totales en la suma de Pesos ..... (\$.....) conforme el detalle y las condiciones de pago que se detallan a continuación:.....

Sexta: EL ARQUITECTO se hace responsable de las Retenciones correspondientes al Impuesto a las Ganancias e IVA.-----

Séptima: A todos los efectos del presente Contrato, las partes constituyen domicilio en:..... el que podrá ser modificado previa su fehaciente notificación a las demás partes y a la Regional de este Colegio donde se haya Registrado el Contrato suscrito por las mismas.-

Octava: Los abajo firmantes, de común acuerdo, se someten a todos los efectos del presente, a la Jurisdicción de los Tribunales Ordinarios de la Provincia de Córdoba.--



A partir de las cláusulas contractuales mínimas y obligatorias contenidas en el *Contrato de Encomienda Modelo Base*, entre arquitectos y comitentes podrán incorporar según su criterio y necesidad, todas aquellas otras que consideren convenientes en resguardo de sus respectivos derechos y que mejor representen el espíritu de lo convenido.

#### CLÁUSULAS SUGERIDAS

- « Prórrogas del plazo de ejecución por eventos extraordinarios y/o propios de la profesión, y/o modificaciones de la encomienda
- « Trabajos adicionales, modificaciones o variantes sobre el proyecto original.....su registración.
- « Verificación, retención de los trabajos.
- « Derecho de emplear y/o subcontratar a terceras personas.
- « Provisión de materiales.
- « Responsabilidad por calidad de materiales.
- « Responsabilidad por vicios aparentes y ocultos.
- « Mora automática.
- « Pacto comisorio o resolución contractual por causas graves.
- « Consecuencias de la resolución, indemnización (Dec. 1332- Lucro Cesante)
- « Validez del contrato entre las partes supeditadas a su registración en el Colegio.
- « Plazo de registración, pago de aportes y aranceles.
- « Obligación del comitente de asentar en "planilla" del Colegio los pagos parciales realizados.
- « Obligación de retener IVA y Ganancia.
- « Elección de Jurisdicción y constitución de domicilio.
- « Notificación fehaciente del propietario al profesional sobre la paralización y/o reinicio de obra.
- « Deslinde de responsabilidad por ubicación y dimensiones de parcela/ lote
- « Nómina de las personas autorizadas por el comitente para suscribir libro de obra.
- « Seguros.
- « etc.





## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Este formulario estará completo sólo si se acompaña de la presentación de un resumen en castellano y un abstract en inglés del TFG

El mismo deberá incorporarse a las versiones impresas del TFG, previa aprobación del resumen en castellano por parte de la CAE evaluadora.

Recomendaciones para la generación del "resumen" o "abstract" (inglés)

“Constituye una anticipación condensada del problema que se desarrollará en forma más extensa en el trabajo escrito. Su objetivo es orientar al lector a identificar el contenido básico del texto en forma rápida y a determinar su relevancia. Su extensión varía entre 150/350 palabras. Incluye en forma clara y breve: los objetivos y alcances del estudio, los procedimientos básicos, los contenidos y los resultados. Escrito en un solo párrafo, en tercera persona, contiene únicamente ideas centrales; no tiene citas, abreviaturas, ni referencias bibliográficas. En general el autor debe asegurar que el resumen refleje correctamente el propósito y el contenido, sin incluir información que no esté presente en el cuerpo del escrito. Debe ser conciso y específico”.

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Di Benedetto Franco Alejandro</b>
E-mail:	<b>francoadibe@hotmail.com</b>
Título de grado que obtiene:	<b>Licenciado en Administración</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Planificación operativa integral para el desarrollo de un proyecto de unidades habitacionales en propiedad horizontal
Título del TFG en inglés	Integrated operational planning for the development of a housing units building project.
Integrantes de la CAE	<b>Prof. Raul Barroso y Prof. Mgter. Sandra Mengo</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>10/08/2011</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	

### Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

**Publicación electrónica:**

**Después de..... mes(es)**

\_\_\_\_\_  
Firma del alumno

