

# Trabajo Final de Graduación



Tema: Plan Estratégico de Carod Maderas para el período  
2009-2012 en Neuquén capital.

Carrera: Lic. en Administración de Empresas

Profesor: Contini, Alejandro  
Alumno: Carod, Diego ADM960

## ÍNDICE GENERAL

Introducción.....	4
Objetivo Principal.....	6
Objetivos específicos.....	6
Marco Teórico.....	7
Marco Metodológico.....	11
Diagnóstico Externo.....	13
Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de pertenencia a la comunidad.....	13
Condiciones competitivas y atractivo general de la industria.....	17
Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (introducción).....	23
Rivalidad entre las compañías de la industria.....	24
Presiones competitivas de productos sustitutos.....	25
Presiones competitivas de los ingresantes potenciales.....	27
El poder de los proveedores.....	28
El poder de los compradores.....	30
Resumen del Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas.....	31
Diagnóstico Interno.....	33
Aspectos generales de la empresa.....	33
Estado Económico Financiero.....	34
Organización Interna.....	35
Proceso Productivo.....	36
Ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores y la influencia de la cultura sobre la estrategia.....	38
Análisis FODA.....	43
Diagnóstico Integrado (conclusión).....	47
Plan Estratégico.....	50
Plan de Acción.....	51
Objetivo 1.....	52
Objetivo 2.....	54
Objetivo 3.....	55
Resumen de Costos del Plan.....	57
Resumen de los Plazos (Diagrama de Gantt).....	58
Resumen de Responsabilidades.....	59
Ingresos adicionales con el plan.....	60
Conclusión Final.....	61
Anexos.....	64
A-1) Costos de construcción.....	64
A-2) Presupuesto de publicidad.....	65
A-3) Acuerdo entre la provincia de Neuquén y la Fundación de Educación y Capacitación para los trabajadores de la Construcción.....	68
A-4) Estilos de viviendas y materiales típicos de construcción.....	76
A-5) División política de Neuquén y crecimiento poblacional de cada provincia.....	79
A-6) Entrevista informal a Daniel Carod.....	81
A-7) Entrevistas del análisis sincrónico.....	83
A-8) Publicaciones (información del entorno).....	89

## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

<i>Cuadro I</i> - Situaciones de carencia habitacional en Neuquén capital.....	15
<i>Cuadro II</i> - Problemáticas en la Ciudad de Neuquén desde la perspectiva habitacional.....	16
<i>Cuadro III</i> – Producto bruto geográfico en la provincia de Neuquén según sector de actividad y tasa de variación media anual por sector, año 2006.....	20
<i>Cuadro IV</i> - Proyección del Producto bruto geográfico en la provincia de Neuquén según sector de actividad, años 2006-2012.....	20
<i>Cuadro V</i> - Características en la oferta de las principales empresas constructoras de viviendas prefabricadas, Diciembre 2008.....	24
<i>Cuadro VI</i> - Cantidad de viviendas construidas según modelo entre 2006/2009.....	34
<i>Cuadro VII</i> - Proporción de entrega inicial respecto del valor total de la vivienda para cada empresa de la competencia analizada.....	52
<i>Cuadro VIII</i> - Financiación actual de una vivienda Estándar de dos dormitorios.....	53
<i>Cuadro IX</i> - Financiación propuesta para una vivienda Estándar de dos dormitorios....	53
<i>Cuadro X</i> - Población censada en 1991 y 2001, variación intercensal relativa 1991-2001.....	80
<i>Gráfico I</i> - Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	8
<i>Gráfico II</i> - Composición de la Inversión Bruta Interna Fija en Argentina, Año 2008...	18
<i>Gráfico III</i> - Composición porcentual del Producto Bruto Geográfico.....	21
<i>Gráfico IV</i> - Porcentaje de ventas por ciudad entre 2006/2009.....	33
<i>Gráfico V</i> - Porcentaje de viviendas construidas según modelo entre 2006/2009.....	34
<i>Diagrama I</i> - Eslabonamiento de Objetivos del Plan de acción.....	51

## Introducción

Carod Maderas es una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) dedicada a la construcción de viviendas prefabricadas en las provincias de Neuquén y Río Negro. Fundada en 1957 por el señor Aniceto Carod, en sus comienzos se dedicó a la venta de maderas al por mayor y menor (aserradero) y materiales para la construcción. A fines de la década de 1980 el negocio queda en manos de su nieto Daniel Carod transformándose en una SRL. y se da inicio a la fabricación de viviendas.

En el año 2001 la empresa se declara en quiebra y termina con todas sus actividades. Sin embargo, las solicitudes para el armado de viviendas siguieron ingresando y el propietario decide continuar con el negocio, dedicándose específicamente a esta actividad, ya como una sociedad de hecho.

Sus 20 años en el negocio le aportan experiencia y agilidad al momento de realizar su trabajo y conocimientos prácticos para saber desenvolverse en un sector sujeto a muchos cambios.

Actualmente sus productos están integrados en una amplia gama de oferta que facilita a los clientes la posibilidad de elegir viviendas desde el tipo económicas, pasando por estructuras fabricadas mixtas que combinan precio y calidad, hasta las viviendas más elaboradas para aquellos grupos de clientes que buscan características óptimas a un precio superior.

Se puede enmarcar su oferta en 3 tipos de estructuras básicas dependiendo del precio y los revestimientos internos y externos<sup>1</sup>:

- Vivienda económica: elaboradas con materiales económicos, permiten acceder a viviendas que, sin resignar calidad, poseen un precio módico.
- Vivienda estándar: combinan buen precio y belleza al incluir en sus revestimientos externos materiales que otorgan mejores terminaciones en las viviendas.
- Vivienda tradicional: caracterizadas por poseer terminaciones interiores y revestimientos exteriores con materiales de alta calidad a un precio superior respecto al resto de la oferta de la empresa.

Entre 2005 y 2008 se vendieron 35 casas distribuidas principalmente en la región norte de la Patagonia, de las cuales más del 40% fueron construidas en la capital neuquina. El estudio objeto de este trabajo se va a centrar en esta ciudad ya que aquí se presenta la mayor demanda.

En el presente la empresa se encuentra trabajando bajo formas y procedimientos que resultaron adecuados en el pasado pero que necesitan ser revisados para conocer si los mismos son una ayuda o un límite para el necesario crecimiento de la empresa.

Ante esta problemática es preciso delimitar dos grandes vacíos. El primero es la falta de un proceso formal de generación de la visión estratégica, una definición de hacia dónde quiere dirigirse. El conocimiento de estos aspectos es esencial para darle un rumbo a la empresa y para determinar los cambios necesarios a fin de alcanzar su visión.

---

<sup>1</sup> Fotografías en Anexo 4, página 78

En segundo lugar, existen una serie de problemas operativos que deben ser tratados ya que verdaderamente son un obstáculo para el correcto funcionamiento diario. Estos inconvenientes no son menores: los trabajadores no siempre hacen bien su trabajo y en un rubro como la construcción no hay margen de error. Las equivocaciones en los trabajos acarrearán fuertes pérdidas de tiempo y dinero en materiales y remuneraciones. A su vez existe la dificultad de cumplir con los tiempos de finalización de obras. Todo esto se ha traducido en la insatisfacción de varios clientes que no han quedado del todo conformes con el trabajo final.

La resolución en conjunto de estos problemas operativos muy típicos en esta actividad será una base sólida sobre la cual se formarán los nuevos cimientos de la empresa.

## Objetivo Principal

El objetivo de este trabajo es elaborar un **Plan Estratégico** para la empresa Carod Maderas, cuya aplicación la conducirá a ser una organización más eficaz, de manera que pueda hacer frente a la demanda actual y creciente, a través de la propuesta de un curso de acción a seguir.

## Objetivos específicos

De acuerdo a lo anterior, se plantea la necesidad de concretar lo siguiente,

- 1) Efectuar un análisis del sector a nivel nacional y provincial.
- 2) Establecer las perspectivas futuras para 2010, 2011 y 2012.
- 3) Analizar las condiciones competitivas de la industria.
- 4) Realizar un análisis interno de Carod Maderas.
- 5) Elaborar un Diagnóstico de la situación.
- 6) Establecer objetivos de desempeño.

## Marco Teórico

Lo interesante de una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) es su potencial de crecimiento en casos de demanda insatisfecha y su flexibilidad para realizar cambios internos que se ajusten a las necesidades del mercado. Carod Maderas cuenta con estas dos características y por esto es importante comenzar a revisar sus actividades partiendo de la base que para todo proceso de cambio es necesario primero tener una guía que defina el rumbo a seguir.

Sin embargo, para la elaboración de esta guía es preciso analizar cuál fue su pasado inmediato, como es su situación actual y luego preveer algunas condiciones que es probable que se presenten en el futuro.

El resultado de este análisis dará lugar al desarrollo del plan estratégico planteado como objetivo principal y permitirá delimitar las acciones necesarias para alcanzarlo.

Para lograr la finalidad de este trabajo se va a tomar en cuenta la propuesta de los autores Thompson y Strickland<sup>2</sup> quienes mencionan las 5 tareas siguientes de la administración estratégica:

- 1) *Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia donde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.*
- 2) *Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.*
- 3) *Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.*
- 4) *Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.*
- 5) *Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.*

En este orden de ideas, para los autores hay 6 factores que modelan la estrategia de una compañía. Éstos serán los pilares fundamentales del presente trabajo y conformarán la génesis de todo lo que aparezca a lo largo del mismo:

### Factores externos

1- *Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de pertenencia a la comunidad*

2- *Condiciones competitivas y atractivo general de la industria*

3- *Oportunidades y amenazas para la compañía*

---

<sup>2</sup> Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A. J.; Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Undécima edición, 2004, pp. 3.

### Factores internos

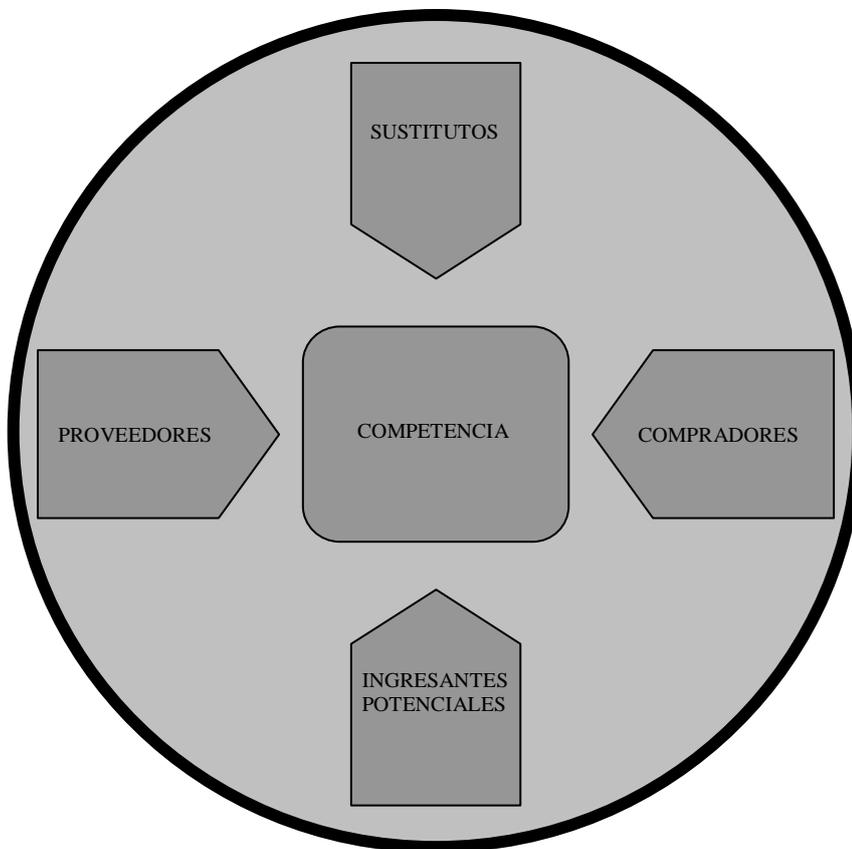
4- Fortalezas y debilidades de los recursos, competencias y capacidades competitivas de la compañía

5- Ambiciones personales, filosofías de negocios y principios éticos de los ejecutivos clave

6- Valores compartidos y cultura de la compañía

Como se puede ver, uno de los aspectos a considerar es la competencia y su influencia sobre el atractivo general de la industria. Debido a la gran cantidad de cuestiones a tomar en cuenta se eligió como herramienta el modelo de las 5 fuerzas de Porter<sup>3</sup> que resume toda la información obtenida de manera organizada, algo imprescindible para su análisis posterior. El modelo es el que se presenta a continuación<sup>4</sup>:

Gráfico I – Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter



Luego de la utilización del Modelo de las 5 fuerzas competitivas se procederá a reconocer los factores internos de la compañía en el que se van a tomar en cuenta cuestiones como la organización interna, los registros de cuentas, el proceso de producción y por último las oportunidades y amenazas para la empresa. Adicionalmente el análisis interno integra un estudio de la cultura de la empresa, el cual se abordará utilizando el Esquema Conceptual para el estudio de la Cultura

<sup>3</sup> Ídem pág. 7.

<sup>4</sup> Realizado en base al modelo citado de Michael E. Porter; Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A. J.. Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Undécima edición, 2004, p. 80.

Organizacional<sup>5</sup>. El mismo se eligió dado a su capacidad de adaptación con el resto del presente trabajo, ya que bien puede utilizar la información recabada en el análisis externo para su análisis diacrónico (en el que se estudia la sociedad, el pasado de la organización, y los factores de contingencia unidos a la particularidad de la situación económica) del que surgirán una serie de hipótesis a ser contrastadas en un posterior análisis sincrónico (actores, cultura, estructura).

En vista de la exploración de las variables culturales se extrae de los autores del esquema propuesto la siguiente definición:

*“La cultura de una organización es el sistema específico de símbolos (expresado por los valores y las presuposiciones) que:*

- 1. ha sido formado por el pasado y el ambiente de la organización, así como por los factores de contingencia;*
- 2. es apoyado o modificado, a diferentes grados, por las estructuras y los dirigentes actuales;*
- 3. se manifiesta más particularmente en los empleados profesionales y los gerentes de la empresa.”*

Para ellos, los productos de la mente y las herramientas gerenciales como los documentos de planeación, las reglas y los reglamentos, las políticas, el folclor organizacional, se impregnan de esta cultura.

Y es por esta idea que, a su vez, se fundamenta la elección de este esquema ya que los autores centrales del presente trabajo toman también a los valores centrales y la cultura de la compañía como parte de los factores internos que modelan la estrategia.

El análisis sincrónico se basa en entrevistas realizadas a varios empleados con diferentes tareas de manera tal que se contenga la opinión de todos los niveles de la empresa.

Las entrevistas, tal como lo explican los autores del modelo,

*“Sirven sobretodo para evaluar el grado de participación de los miembros en la explicación predominante de la realidad organizacional pasada y actual, el grado de influencias de las hipótesis culturales y a recoger la expresión espontánea de valores y de orientaciones que reflejen la cultura supuesta en la organización”*

---

<sup>5</sup> Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu; Cultura Organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Fondo Editorial Legis, 1998, Santa Fe de Bogotá, Colombia.

La información resultante será traducida en una Matriz FODA como la que se muestra a continuación:

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	F1. F2. ... Fn.	D1. D2. ... Dn.
----- --	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	O1. O2. ... On.	A1. A2. ... An.

La misma permitirá reconocer diferentes estrategias posibles según los puntos fuertes y débiles detectados tanto en el sector externo como en el interno de la organización. Esta moderna herramienta utilizada para el análisis de situaciones representa:

*“...un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.”*

Y tal como ya se anticipara...

*“...la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas.”<sup>6</sup>*

Con esta base de información, y definida la Visión es preciso encauzar aún mas a la organización definiendo la Misión empresarial, para así lograr entre sus miembros una idea acabada de qué es lo que hacen, pero también de qué es lo que no hacen, es decir aquellos aspectos que tal vez hayan formado parte de sus actividades diarias pero que ahora, notarán que no es parte central del negocio y por tanto, no deberían ser motivo de esfuerzos y gastos. En este punto se destaca la importancia de conocer en qué negocio se está inmerso, qué actividades o necesidades trata la empresa, cómo lo hace, etc.

<sup>6</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz; ADMINISTRACIÓN, una perspectiva global, Ed. McGraw-Hill, 11ª Edición, 2004.

## Marco Metodológico

En base a los conceptos propuestos en el marco teórico se dio por estructurada la metodología que mejor ayude al cumplimiento de los objetivos del presente trabajo.

Así, el mismo se desarrolló en 4 fases, que comienzan con un análisis de la situación, luego un diagnóstico, y finalizan con la propuesta final de tesis.

Estas fases son:

- 1) Análisis externo;
- 2) Análisis interno;
- 3) Elaboración de un informe diagnóstico;
- 4) Propuesta final de solución: construcción de una Visión/Misión a futuro, objetivos y creación de la estrategia. Además la formulación de aquellos planes de acción a seguir para implementar la estrategia.

Acerca del análisis externo, los datos relevados se basan primordialmente en fuentes primarias como la realización de entrevistas telefónicas a cada una de las empresas de la competencia para conocer de manera más detallada la información que publicaron en el diario Río Negro<sup>7</sup>. Para esta tarea, se plantea una entrevista formal en la cual se indagan los siguientes puntos de cada empresa:

- Cantidad de m<sup>2</sup> que tienen las viviendas económicas que aparecen en el aviso del diario.
- Materiales que dividen los interiores.
- Tipo de financiación.
- Monto de dinero necesario para comenzar las operaciones, lo que se conoce como Primer entrega.
- Terminaciones: qué se incluye en el trabajo final (ej. Pintura, sanitarios, pisos).
- Tiempo de entrega de la vivienda.

Esta información permitió la elaboración de un cuadro comparativo<sup>8</sup> de las diferentes ofertas del sector de la construcción en la capital de Neuquén, para conocer así la posición de Carod Maderas en los diferentes aspectos de la actividad.

También se tuvieron en cuenta en el análisis externo fuentes secundarias, provenientes de la Cámara Argentina de la Construcción para todo lo relacionado a la construcción a nivel nacional. En cambio, para la Provincia del Neuquén, los datos provienen de las publicaciones presentadas por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos, como la Encuesta Permanente de Hogares o el Producto Bruto Geográfico. Ya que toda esta información esta disponible en Internet, por una razón práctica se extrajo la información desde allí, se analizó y anexó al final del trabajo.

Otras fuentes secundarias utilizadas son las provenientes de entrevistas realizadas por el diario Río Negro a personas clave como el vicepresidente de la Cámara Inmobiliaria de Neuquén o a miembros del Colegio de Arquitectos de Neuquén. Particularmente estas

---

<sup>7</sup> Sección clasificados del día 26/12/2008

<sup>8</sup> Los resultados de la entrevista se resumen en la *Cuadro V* de la página 24

entrevistas permitieron reconocer cuáles son las perspectivas del sector inmobiliario y de la construcción para el año 2009.

Todos estos datos ayudaron a la definición del contexto de la empresa y las proyecciones del mercado en el cual está inmersa. Para el análisis de la competencia, se evaluó cada una de estas fuentes (primarias y secundarias) y por medio de la aplicación del Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter se conoció el impacto de cada sector y cómo puede afectar al desenvolvimiento futuro de la empresa.

Luego se realizó un análisis interno en el cual, también a través de los dos tipos de fuentes se llega a las conclusiones pertinentes a complementarse con el análisis externo realizado y que tienen en conjunto como meta la elaboración del informe diagnóstico. Las fuentes primarias se realizaron por medio de entrevistas informales al propietario de Carod Maderas y a consultas de los registros de cuentas de la empresa. Las secundarias provienen básicamente de notas periodísticas presentadas por diarios de la región.

Con todo lo anterior se procedió como fase final a idear la estrategia que mejor se ajuste a la situación de la empresa y a la propuesta de los diferentes planes de acción para poder implementarla.

## Diagnóstico Externo

El estudio del diagnóstico comienza con el análisis de aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto en mayor o menor grado en la empresa. Este estudio tiene como fin último aminorar tales efectos en caso que sean adversos, previendo las situaciones que es posible que se presenten, como así también, prepararse para aprovechar de la mejor manera aquellos impactos positivos para la empresa.

### - Consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de pertenencia a la comunidad

Si se toman en cuenta aquellos aspectos sociales y políticos que cobran relevancia en relación al presente trabajo, uno de los principales temas que sale a la luz debido a su importancia tiene que ver con el crecimiento poblacional de la provincia del Neuquén y de la capital.

Considerando el impacto de estos factores sobre la construcción, el potencial de crecimiento del sector se deja ver en los documentos oficiales que dan a conocer aspectos demográficos por regiones; según la Secretaría de Industria, Comercio y PYME, respecto a la provincia de Neuquén declara:

*“De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda, la población es de 474.155 habitantes. La tasa anual de crecimiento poblacional es tres veces superior al promedio nacional llegando a 4,1% (en la Unión Europea es 0,2% y en Estados Unidos es de 1,2%), correspondiendo en igual proporción el crecimiento natural y el migratorio. El 88,6% de la población está asentada en centros urbanos. La población provincial es joven, el 95% tiene menos de 65 años y el 32,1% tiene menos de 15 años.”*

Asimismo entre los dos últimos censos, 1991 y 2001, la provincia de Neuquén mostró un crecimiento poblacional del 21,9% de los cuales el 18,7% se dio en el departamento Confluencia, en el cual se ubica la capital de la provincia. Lo interesante de este último dato es que sólo en el departamento Confluencia se supera al crecimiento publicado entre los dos censos de cualquiera de las siguientes provincias<sup>9</sup>:

- Buenos Aires
- Chaco
- Chubut
- Córdoba
- Corrientes
- Entre Ríos
- La Pampa
- Mendoza
- Río Negro
- San Juan
- Santa Fe
- Tucumán

---

<sup>9</sup> La división política de la provincia del Neuquén y los datos del crecimiento poblacional de todas las provincias aparecen en el Anexo 5, página 81

En el mismo período se registró en la capital de Neuquén una variación poblacional del 20,7%, muy similar a la de la provincia<sup>10</sup>. Sin embargo todos estos datos responden al censo realizado en el 2001 por lo que se hace imperante conocer cual es la situación en el presente y qué es lo que se espera hacia el futuro.

### Proyecciones demográficas

A partir de un informe elaborado por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de Neuquén<sup>11</sup>, se proyecta hacia el año 2010 para la provincia de Neuquén, una población de 528.190 habitantes, de los cuales la capital neuquina conforma el 43%.

Además, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Indec)<sup>12</sup> se proyecta hacia 2015 una población provincial de 608.090 habitantes y un crecimiento quinquenal de 7,58% entre 2010 y 2015, porcentaje de crecimiento que, sólo es superado por las provincias de Catamarca, La Rioja, Salta, San Luis, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

En este orden de ideas, es preciso destacar el crecimiento poblacional que se ha presentado en la capital neuquina en los últimos 10 años. Entre 1991 y 2001, el departamento Confluencia ha presentado un crecimiento poblacional superior al que se dio en varias provincias importantes del país y las proyecciones de crecimiento para los próximos años también son bastante importantes si se comparan con el resto de las provincias.

Hasta ahora, este fenómeno ha traído consigo grandes perspectivas económicas para todos los actores del mercado: el potencial de crecimiento de cada uno de los sectores desembocó en la llegada de grandes empresas nacionales y multinacionales como Easy, Wall Mart, Supermercados Norte, Makro, Carrefour, y todo esto sólo entre 2004 y 2008. En este momento se está comenzando con la edificación de un paseo de compras por parte del propietario del Alto Palermo Shopping, con miras a construir un espacio de compras similar al de la Capital Federal, y también un hotel de la cadena Amerian. Sin embargo, un crecimiento poblacional tan significativo y en tan poco tiempo ha acarreado problemas habitacionales importantes como los que se describen en los avisos presentados el Anexo 8<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 del INDEC, [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar).

<sup>11</sup> “Población total estimada por año según municipio y categoría del mismo. Provincia del Neuquén. Años 2001/2010”, demografía, Neuquén, Provincia, Banco de datos; Dirección Provincial de Estadísticas y Censos; [www.neuquén.gov.ar](http://www.neuquén.gov.ar); Octubre 2005.

<sup>12</sup> “Proyecciones provinciales de población por sexo y grupos de edad 2001-2015”. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar); 2005.

<sup>13</sup> Anexo 8, avisos publicados desde octubre a diciembre de 2008; página 91.

## Déficit Habitacional

Acorde a los resultados de un documento realizado por la consultora ProHábitat XXI<sup>14</sup> destinados al Departamento Ejecutivo Municipal de la ciudad de Neuquén se estimó en el año 2006 el siguiente déficit habitacional para la capital neuquina:

*Cuadro I* - Situaciones de carencia habitacional en Neuquén Capital

Situación	Hogares	Alternativa
Déficit habitacional crítico	7.500	Construcción de nuevas viviendas
Familias en asentamientos irregulares	2.495	Propuestas de Mejoramiento Integral
Viviendas deficitarias	16.000	Alternativas de mejoramiento de viviendas
Sectores medios con dificultad de acceso a la vivienda	7.000	Construcción de nuevas viviendas

*Fuente:* Elaborado en base al documento presentado al municipio por la consultora ProHábitat XXI, Mayo 2007.

Según el *Cuadro I*, se estimó un déficit de 14.500 nuevas viviendas en 2006 (según la columna de Alternativas), de las cuales 7.500 son para paliar el déficit habitacional crítico, entendiéndose éste como aquellos hogares en que se incluyen: viviendas con satisfactoria condición estructural en las que habitan más de un hogar y viviendas consideradas deficitarias. Los otros 7000 hogares se refieren a los sectores medios con dificultad de acceso a la vivienda y representan el 12% de la población total, que vive en casas en buenas condiciones o bien en departamentos pero bajo el régimen de alquiler, y que implica la necesidad por parte del gobierno o del mercado, de idear estrategias con el fin de arribar a una solución habitacional, por ejemplo asistencia financiera.

Cabe aclarar que éstos datos son recabados de los distintos registros municipales y provinciales (Secretaría de Desarrollo Territorial, Instituto Provincial de Vivienda y Urbanismo, Subsecretaría de Vivienda y Tierras Fiscales, etc.) en los que se anotaron familias para acceder a una solución habitacional, y por tanto se estima que la cantidad de hogares con necesidad de acceso a una casa propia son aún mayores ya que no toda la población demandante se anota en estos registros.

Si se calculó en 2006 un promedio de 3,5 habitantes por hogar en la ciudad de Neuquén, se tiene que con la necesidad de 14.500 nuevas viviendas se estaría contemplando una población de 50.750 personas; con una población aproximada en 2006 de 220.000 habitantes la proporción de personas con necesidades de un hogar es del 23% de la población total.

Con una población proyectada en 2010 de 528.190 habitantes en la provincia y de ese total un 43% corresponde a la capital, es decir 227.121, se deduce que para ese año la población con necesidad de nuevas viviendas será de 52.237 habitantes aproximadamente, o casi 15.000 hogares.

<sup>14</sup> Consultores en gestión de proyectos ProHabitat XXI; Mayo de 2007; [www.prohabitad.com.ar/index.htm](http://www.prohabitad.com.ar/index.htm).

## Principales problemas en Neuquén

De acuerdo a diversas entrevistas realizadas por la consultora ProHábitat XXI al staff del Gobierno Municipal a fines del 2006, se recabó la siguiente información según las respuestas de cada funcionario:

*Cuadro II - Problemáticas en la Ciudad de Neuquén desde la perspectiva habitacional*<sup>15</sup>

Funcionario	Principales problemas de la Ciudad de Neuquén
1. Director	1) Falta de Trabajo. 2) Demanda habitacional, particularmente en materiales para mejoramientos.
2. Directora Gral.	1) Condicionante del suelo, por erosión e inundaciones. 2) Problemas de gestión por desarticulación y/o superposición entre Provincia y Municipio.
3. Secretario	1) Falta de Tierra. 2) Déficit habitacional. 3) Crecimiento habitacional.
4. Secretario	1) Déficit habitacional (al igual que para toda la provincia). 2) Crecimiento explosivo y presión sobre los servicios.
5. Subsecretario	1) Explosión urbana. 2) Provisión de servicios en expansión urbana

*Fuente:* Elaborado por la consultora ProHábitat XXI para el Departamento Ejecutivo Municipal de la provincia de Neuquén, Mayo de 2007, p.12.

## Consideraciones políticas

Para el Estado provincial la carencia de viviendas es un tema importante en la agenda; el gobernador de Neuquén Jorge Sapag rubricó junto a otros siete mandatarios provinciales de la República Argentina el pasado 28 de Febrero un nuevo documento en el marco del Plan Federal Plurianual, que implica un aumento de la inversión pública destinada a planes habitacionales actuales y futuros; todo esto implica la construcción de 2500 unidades habitacionales, una cifra bastante más elevada que la del 2008 en la que se construyeron 1500 unidades y que pretende orientar los esfuerzos hacia una solución de la emergencia habitacional en la capital.

Por otro lado, a fines del 2008 el gobernador citado junto con diversas autoridades de la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA) firmaron un acuerdo en el cual se formaliza el compromiso del poder Ejecutivo de la provincia de otorgar fondos para dar inicio al centro de formación y capacitación profesional a operarios de la industria de la construcción<sup>16</sup>. Esto permitiría mejorar las situaciones de empleo frente a las crecientes demandas del sector en la capital neuquina. Cabe destacar que los cursos son gratuitos, con título oficial y no es necesario pertenecer al sindicato

<sup>15</sup> Dados los diversos informes publicados en 2008 que se muestran en el Anexo 8 del presente trabajo, referidos a la preocupación por el déficit habitacional existente, junto a las acciones del gobierno provincial orientadas a aumentar la inversión pública para construir planes habitacionales, sumado a sus esfuerzos por concertar cursos de capacitación a operarios de la industria de la construcción, se puede afirmar que los principales problemas detallados en el cuadro II se mantienen en el 2009.

<sup>16</sup> Acuerdo en Anexo 3, página 70

de la UOCRA para acceder a la capacitación, es decir, cualquier empresa privada de construcción podrá tener la posibilidad de formar gratuitamente a sus empleados.

El claro avance poblacional aunado a una serie de políticas por parte del gobierno provincial es un indicio rotundo de que la emergencia habitacional y la necesidad de paliar la situación es una preocupación primordial en el presente en la ciudad de Neuquén; y esto sin mencionar los problemas sociales que surgen de las diferentes tomas de terrenos por parte de los vecinos que esperan una solución al problema de la falta de viviendas, los enfrentamientos con la policía y los perjuicios a los propietarios de esos terrenos.

## - Condiciones competitivas y atractivo general de la industria

En la presente sección se detallan una serie de datos que muestran la posición del sector de la construcción en la economía argentina como un marco general dentro del cual se describirá la situación del sector en la provincia de Neuquén para luego finalizar con las conclusiones del análisis económico externo de la empresa.

### Construcción en Argentina

Para comenzar a analizar el impacto de la construcción en nuestro país, uno de los datos más importantes a tomar en cuenta es el tamaño del mercado medido en pesos, esto es, el volumen de dinero que genera la actividad. Según los datos proporcionados por la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO) para el año 2005 la cifra, a precios del productor, ascendió a los \$68.952 millones. El valor agregado que éstos realizan (suma de la remuneración a la mano de obra y erogaciones de capital) alcanzó los \$17.605 millones. Cabe aclarar que esta última cifra es el aporte de la industria al PBI Nacional, mientras que la primera refleja el valor total de los bienes relacionados al sector y no solo su valor agregado.

Si se asume un valor fijo del PBI respecto del valor total de los bienes relacionados, y conociendo que el aporte de la industria constructora al PBI en 2008 asciende a los \$23.642, se deduce que el tamaño del mercado constructor en 2008 es de \$92.597 millones

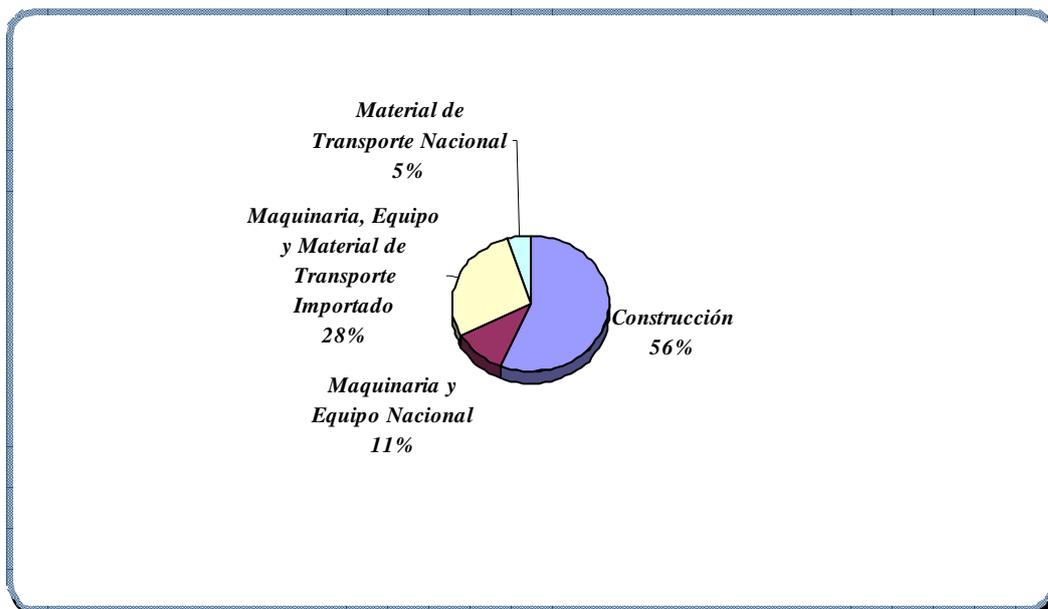
Para conocer su incidencia en la economía para el año 2008 en términos relativos, es decir, respecto del total de los sectores, el valor agregado del sector da cuenta del 6,15% del Producto Bruto Interno, y si bien es un valor bajo, el valor bruto del sector explica más de la mitad de la Inversión Bruta Interna Fija en Argentina (56.2%)<sup>17</sup>. Éste último dato describe la importancia de la industria en función de los eslabonamientos hacia atrás que genera (obras de gaseoductos, cableado para electricidad y telecomunicaciones, urbanización por medio de asfaltos, plazas, seguridad, solo por mencionar algunos) y por tanto la implicancia en la economía de un país.

El siguiente gráfico realizado en base a información publicada por el Indec ilustra este punto:

---

<sup>17</sup> Fuente: Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC); Estadísticas Nacionales de Actividad en series, IBIF a precios corrientes en 2008; <http://www.ieric.org.ar/estadisticasna.asp>

*Gráfico II – Composición de la Inversión Bruta Interna Fija en Argentina, año 2008*



*Fuente:* Dirección Nacional de Cuentas Nacionales – Indec; Inversión interna bruta fija, en millones de pesos a precios de 1993, año 2009; [http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id\\_tema=2540](http://www.indec.gov.ar/principal.asp?id_tema=2540)

Cabe destacar que la inversión en construcción tuvo un crecimiento de aproximadamente el 4% en 2008 respecto del año anterior y una variación interanual positiva de su PBI del 3,6% en el mismo período.

### Proyección de las necesidades de Vivienda

Por último, se presenta otro estudio realizado por la Cámara Argentina de la Construcción que especifica las necesidades a futuro de viviendas y su infraestructura urbana, muy importante para este trabajo ya que aporta una aproximación importante de los niveles de actividad, en pesos, que generará la industria para satisfacer las demandas habitacionales de la población en los próximos 10 años a nivel nacional.

A partir de los datos relevados en el último Censo Habitacional en 2001, se conoce una población aproximada de 35.700.000 habitantes y un total de 10.075.000 de hogares. Mediante análisis de crecimiento vegetativo y una evaluación de la densidad media de habitantes por hogar se estimó para el año 2017 la necesidad de contar con 3.900.000 nuevas viviendas, que es en realidad una cifra no tan elevada teniendo en cuenta que la publicación destaca que, a nivel nacional, no se está en frente a un problema de hacinamiento sino más bien de un grave deterioro del estado de las viviendas existentes.

Solo si se toma en cuenta la necesidad de nuevas viviendas, en pesos se estima una inversión necesaria del orden de los 415.000 millones. Con una proyección del 5% de inversión pública en Vivienda Social (paralelo al PBI) se calcula una asignación pública de 46.000 millones de pesos hacia 2017. La inversión restante, \$369.000 millones, deberán provenir del sector privado.

## Conclusiones

Se puede concluir en esta primera aproximación del sector que a nivel nacional la industria de la construcción moviliza aproximadamente 70 millones de pesos anuales y forma parte de más de la mitad de la Inversión Fija Interna Bruta del país constituyéndose así en una parte bastante importante en la economía y jugando un rol fundamental como movilizador de otros sectores.

Es necesario ahora ver que sucede con la industria en la Provincia del Neuquén.

## Construcción en Neuquén

### Producto Bruto Geográfico (PBG)

La riqueza generada en el territorio de una provincia en el transcurso de un año se puede analizar agregando los valores de cada una de las unidades productivas y de cada rama, de manera de conocer la evolución de la estructura económica, las variaciones interanuales y reconocer así aquellas variaciones más sobresalientes.

Históricamente en la provincia de Neuquén existió y aún existe un elevado predominio de las actividades de extracción de petróleo y gas, sin embargo, es de destacar el crecimiento de ciertas ramas de actividad que alcanzaron una acentuada variación interanual.

Los últimos datos del producto bruto geográfico para la provincia de Neuquén pertenecen al año 2006, y muestran al sector de la construcción como la industria que registró una mayor variación ascendente con un crecimiento de casi el 70% a valores constantes entre los años 2005/2006.

Dada la importancia de trabajar con datos actuales a continuación se proyectan los valores del PBG para cada sector por medio de la tasa de variación interanual promedio.

## Proyecciones del Producto Bruto Geográfico para cada sector

*Cuadro III-* Producto bruto geográfico en la provincia de Neuquén según sector de actividad y tasa de variación media anual por sector, año 2006.

Sector de actividad	PBG en 2006 <sup>1</sup>	Tasa de variación media anual (%) <sup>2</sup>
Sector agropecuario	152.664	1,22
Explotación de minas y canteras	7.054.280	0,10
Industrias manufactureras	766.022	6,84
Electricidad, gas y agua	742.959	6,71
Construcción	474.775	4,57
Comercio	788.162	2,53
Hoteles y restaurantes	139.437	9,66
Transporte y comunicaciones	590.455	3,85
Intermediación financiera	157.447	11,65
Serv. Empr. e inmobiliarios	1.023.222	5,09
Administración pública y defensa	626.669	2,50
Enseñanza	482.861	2,39
Salud	289.507	4,33
Serv. Soc., comunit. y personales	187.468	5,30
Servicio doméstico	92.233	1,60

<sup>1</sup> PBG a valores constantes y en miles

<sup>2</sup> La tasa de variación media comprende los años 1993/2006

*Fuente:* Elaboración propia en base a informe de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén; Producto Bruto Geográfico, Provincia del Neuquén Años 1993/2006; [www.neuquen.gov.ar/dgecydDiciembre](http://www.neuquen.gov.ar/dgecydDiciembre) 2008, p.17.

*Cuadro IV-* Proyección del Producto bruto geográfico en la provincia de Neuquén según sector de actividad, años 2007-2012.

Sector de actividad	Proyecciones para el período de planeación					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sector agropecuario	154.527	156.412	158.320	160.252	162.207	164.186
Explotación de minas y canteras	7.061.334	7.068.395	7.075.463	7.082.538	7.089.621	7.096.711
Industrias manufactureras	818.418	874.398	934.207	998.107	1.066.378	1.139.318
Electricidad, gas y agua	792.812	846.010	902.777	963.353	1.027.994	1.096.972
Construcción	496.472	519.161	542.887	567.697	593.641	620.770
Comercio	808.102	828.547	849.509	871.002	893.038	915.632
Hoteles y restaurantes	152.907	167.678	183.876	201.638	221.116	242.476
Transporte y comunicaciones	613.188	636.796	661.313	686.774	713.215	740.674
Intermediación financiera	175.790	196.269	219.134	244.663	273.166	304.990
Serv. Empr. e inmobiliarios	1.075.304	1.130.037	1.187.556	1.248.003	1.311.526	1.378.283
Administración pública y defensa	642.336	658.394	674.854	691.725	709.018	726.743
Enseñanza	494.401	506.217	518.316	530.704	543.388	556.375
Salud	302.043	315.121	328.766	343.002	357.854	373.349
Serv. Soc., comunit. y personales	197.404	207.866	218.883	230.484	242.700	255.563
Servicio doméstico	93.709	95.208	96.731	98.279	99.851	101.449

*Fuente:* Elaboración propia en base a informe de la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén; Producto Bruto Geográfico, Provincia del Neuquén Años 1993/2006; [www.neuquen.gov.ar/dgecydDiciembre](http://www.neuquen.gov.ar/dgecydDiciembre) 2008, p.17.

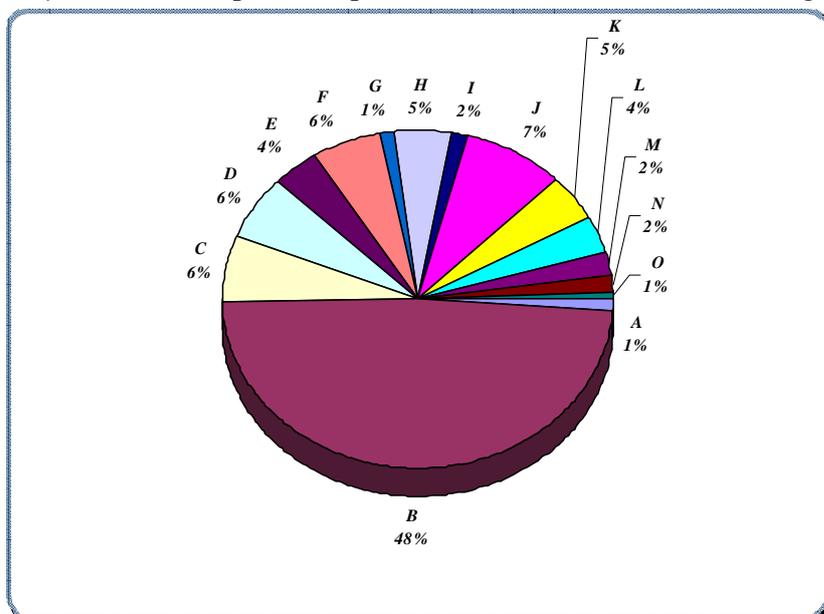
Si bien los datos del PBG, que fueron los registrados hasta el año 2006, ignoran la fuerte crisis internacional que emergió en el mercado hipotecario de Estados Unidos a mediados del año 2008, la cifra promedio de crecimiento interanual de cada sector (*Cuadro III*) es bastante confiable ya que se extrajo considerando las variaciones existentes desde el año 1993, por lo cual es un valor que ajusta en sí mismo las diferentes crisis económicas que predominaron en los 90's, como así también la crisis del 2001, y el fuerte incremento de los indicadores a partir del año 2002, por lo cual como promedio de crecimiento la variación interanual es una cifra adecuada para proyectar la evolución de la actividad.

Aún así, resta saber cuales son las implicancias y las expectativas futuras para el sector de la construcción luego de la crisis en los mercados mundiales del 2008.

### Composición del Producto Bruto Geográfico (PBG) en 2009

El siguiente gráfico describe la composición del PBG para el año 2009, a valores corrientes para la provincia de Neuquén:

*Gráfico III – Composición porcentual del Producto Bruto Geográfico*



*Fuente:* Elaboración propia por medio de la proyección de los valores publicados en 'Producto Bruto Geográfico, Provincia del Neuquén Años 1993/2006', Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén, [www.neuquen.gov.ar/dgecydDiciembre](http://www.neuquen.gov.ar/dgecydDiciembre), 2008, p.17.

#### Clasificación<sup>18</sup>

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| A. Sector Agropecuario           | I. Intermediación financiera               |
| B. Explotación de minas canteras | J. Servicios empresariales e inmobiliarios |
| C. Industrias manufactureras     | K. Administración pública y defensa        |
| D. Electricidad, gas y agua      | L. Enseñanza                               |
| E. Construcción                  | M. Salud                                   |
| F. Comercio                      | N. Servicios sociales y comunitarios       |
| G. Hoteles y restaurantes        | O. Servicio doméstico                      |
| H. Transporte y comunicaciones   |  |

<sup>18</sup> CLANAE: Clasificador Nacional de la Actividad Económica; Producto Bruto Geográfico, Provincia del Neuquén Años 1993/2006, [www.neuquen.gov.ar/dgecyd](http://www.neuquen.gov.ar/dgecyd), Diciembre 2008, p.32.

### Demanda de viviendas prefabricadas

La causa de un aumento en la demanda de este tipo de viviendas en la provincia tiene su explicación en la coyuntura económica que se presenta hoy en día, dada principalmente por inflación, un aumento de los costos de los insumos de todas las industrias y restricción al crédito.

Si se considera la pérdida del poder adquisitivo de las personas por causa de la inflación existente y la demanda habitacional actual en la capital provincial, muchos ven en las viviendas industrializadas<sup>19</sup> una opción económica, distinta y aún de buena calidad para solucionar su situación, sobretodo por las características de este tipo de empresas que financian la vivienda a lo largo del tiempo<sup>20</sup>, supliendo así la falta de financiación que se da en el mercado financiero.

Éstas son las razones principales por la que registró el ingreso de una gran diversidad de nuevas empresas del rubro en la capital neuquina en 2008: la situación orienta la decisión de compra hacia opciones más económicas que las del resto del mercado.

### Situación económica actual y expectativas futuras

El colegio de Arquitectos de Neuquén, destacó que el escenario en la industria al mes de diciembre de 2008 presentaba las siguientes características,

- El 2008 fue un año récord de aprobación de proyectos, pero a diferencia de años anteriores, que se construye el 80% de esos proyectos, ahora sólo se empezó a construir el 40% de ese 80%.
- Ese record histórico significó la aprobación de 550.000 metros cuadrados en 2008 en la capital neuquina, cifra superior a los 460.000 aprobados en 2006.
- Del total de los 550.000 m<sup>2</sup>, sólo un tercio se concretó y el resto se cree que especulan para ver cuando les conviene construir.

Para el año 2009 tanto desde el Colegio de Arquitectos de Neuquén como desde la Cámara Inmobiliaria de la Provincia, se confía que habrá una reactivación de la construcción de mediana escala.

### Conclusiones

Al analizar lo que sucede en la provincia de Neuquén y más específicamente en la capital, se pueden ver datos altamente coherentes con lo que está sucediendo a nivel nacional en la industria de la construcción. Mientras que en la totalidad del país el sector aporta al 4,5% del PBI, para la provincia en análisis el aporte es del 3,5%, ambos valores muy bajos respecto del total. Sin embargo, en los dos niveles analizados se encuentra un denominador común y es que no deja de ser un sector que tiene un gran impacto en la economía: a nivel nacional, la industria da cuenta de más del 60% de la Inversión Bruta Interna Fija y por tanto repercute fuertemente en los demás sectores por los eslabonamientos que genera; por otro lado en la capital neuquina la construcción en el año 2006 se presentó como uno de los 3 sectores que mayor fuerza laboral abarcaron

---

<sup>19</sup> Entiéndase por éstas viviendas prefabricadas.

<sup>20</sup> Ver distintas financiaciones en el *Cuadro V* de la página 24.

y entre 2003 y 2006 fue uno de los 3 sectores que crecieron en este sentido respecto de los 16 analizados. Por su parte, mostró el mayor crecimiento interanual entre 2005/2006, consolidándose como uno de los sectores que mayor fuerza tomaron en estos últimos tiempos.

Con este orden de ideas, y tras conocer las expectativas de reactivación del sector para el corriente año, sumado a una fuerte demanda de viviendas en la capital de la provincia debido a la emergencia habitacional que hace años mantiene, la construcción de viviendas prefabricadas en la región parece perfilarse hacia un crecimiento seguro por lo menos en los próximos 5 a 10 años.

Lo siguiente es reconocer cuáles son las implicancias para una empresa dedicada al rubro según las características del mercado actual y las fuerzas de la competencia.

### Características del mercado

Ahora se necesita conocer algunas características de los clientes que posee Carod Maderas. Más adelante, en el análisis del poder de los compradores<sup>21</sup> del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter, se encuentran las características de los clientes en general que tienen este tipo de empresas para llegar así a una conclusión del grado de poder que tienen los compradores en las negociaciones.

Según el dueño de la empresa, encargado de concretar todas las operaciones con los clientes, hay 2 tipos de compradores que solicitan asesoramiento e información,

- Matrimonios jóvenes: Adquieren viviendas económicas evitando así los gastos que implica un alquiler;
- Matrimonios maduros: Formados por personas de entre 40 y 50 años de edad que buscan una segunda casa, de mayor precio y calidad al modelo estándar, normalmente para veraneo.

Ya que la mayor proporción de viviendas vendidas en estos últimos 3 años es el modelo estándar, de precio y calidad promedio, se puede concluir que el perfil del cliente que posee la empresa se trata de matrimonios en su mayoría jóvenes, propietarias de un terreno, que eligen pagar un precio adicional buscando una calidad superior al promedio de mercado en viviendas económicas.

### - Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter -

El análisis de la competencia tiene como finalidad nutrir de información al diagnóstico externo en orden de presentar aquellas consideraciones importantes del mercado que en definitiva estarán moldeando la estrategia que se pretende crear en el presente trabajo.

---

<sup>21</sup> El poder de los compradores: Página 30.

En primer lugar se va a evaluar el nivel de rivalidad existente entre las compañías que poseen entre sí una competencia directa junto con Carod Maderas, luego el estudio se va a dirigir a aquellas fuerzas competitivas que pueden estar ejerciendo algún tipo de presión sobre la actividad: el mercado de los bienes sustitutos, el ingreso potencial de nuevos competidores, el mercado proveedor y el poder de negociación de los clientes.

### 1) Rivalidad entre las compañías de la industria

Para comenzar, un dato importante a tener en cuenta es la cantidad de nuevos competidores que existen hoy en el mercado. Hasta el año 2007 la industria presentaba una relativa estabilidad, no existían competidores fuertes para la empresa en estudio, tampoco se daba el fenómeno del boom inmobiliario que se generó en 2008 (año récord histórico de aprobación de proyectos) y Carod Maderas contaba con un poder de negociación que ya no tiene en el presente: en ese entonces establecía sus precios de venta de las viviendas prefabricadas y aún así postergaba proyectos para uno o dos años en adelante.

En 2008, y pese a la crisis internacional, aparecieron competidores que llegaron para establecerse y aprovechar el crecimiento económico de la ciudad y la crisis habitacional.

Se tomó un relevamiento de información de empresas del sector entre las cuales se seleccionaron las más importantes tomando en cuenta aquellas que promocionan sus productos en periódicos, o que abrieron sucursales en lugares estratégicos del centro de Neuquén, suponiendo que al analizar las mismas se cubre prácticamente la mayoría de las empresas del rubro que en definitiva están ejerciendo presiones competitivas.

Los datos consultados a cada una son los vigentes al 15 de Enero de 2009; en el *Cuadro V* se resume toda la información respecto a los precios de venta por m<sup>2</sup> para una vivienda de 2 dormitorios, y las condiciones de entrega específicas de cada uno. En todos los casos se trata de viviendas económicas que es hacia donde la mayoría de las empresas intenta apuntar.

*Cuadro V* - Características en la oferta de las principales empresas constructoras de viviendas prefabricadas, Diciembre 2008

	Viviendas Roca	Viv. del Sur	Viv. Limay	Viv. Roble	Rizzo Construcciones	Carod Maderas
m <sup>2</sup> en 2 dormitorios	27	30	26	25	40	40
Precio Total	26900	19800	26900	20500	47900	30500
Precio por m <sup>2</sup>	996	660	1034	820	1197,5	763
Entrega inicial	13450	9900	13450	9208	33530	18000
Revestimiento interno	Aglomerado	Machimbre	Fibrocemento	Fibrofácil	Durlock	Durlock
Revestimiento externo	Fibrocemento	Machimbre	Aglomerado	Machimbre	Fibrofácil	Machimbre o Durlock
Financiación	60 cuotas	36 cuotas		48 cuotas	18 cuotas	48 cuotas
Terminación		Pintura		Pintura y sanitarios	Pintura exterior y sanitarios	Pintura
No incluye	Pisos y pintura	Pisos	Sanitarios			
Tiempo de entrega		60 días		30 días		60 días

*Fuente:* Elaboración propia en base a una entrevista formal a cada una de las empresas en Enero de 2009.

Del *Cuadro V* se pueden realizar las siguientes lecturas:

- Los precios de las primeras 4 empresas son relativamente bajos; esto se da particularmente con “Viviendas del Sur” y “Viviendas Roble”.
- Las 4 empresas con precios más bajos ofrecen viviendas que no exceden los 27 m<sup>2</sup>, algo muy reducido para una vivienda de 2 dormitorios como es el caso.
- Las mismas empresas utilizan materiales para la fabricación de viviendas de una calidad inferior: ninguna utiliza Durlock en sus revestimientos internos y/o externos que, si bien es un material más caro, resiste la humedad y no pierde su firmeza. Los machimbres requieren mantenimiento anual y en el largo plazo es más caro.
- “Rizzo Construcciones” y “Carod Maderas” ofrecen 40 m<sup>2</sup> en viviendas de dos dormitorios, tienen un precio más elevado, y la entrega inicial es muy superior a la de las 4 empresas vistas anteriormente.

En definitiva, se pueden agrupar las empresas anteriores en dos conjuntos bien definidos:

1. Aquellas que intentan captar clientes en base al precio. Con costos de materiales en aumento durante el 2008, estas empresas buscaron mantener los márgenes de ganancia reduciendo la cantidad de metros cuadrados por vivienda, y utilizando materiales de inferior calidad. Dentro de esta categoría se encuentra, entre otras, Viviendas del Sur, Viviendas Roca, Viviendas Limay y Viviendas Roble.
2. Aquellas que se diferencian en cuanto a la calidad final. Ofrecen un precio superior y es más costoso acceder a la vivienda debido a una mayor exigencia en la entrega inicial para comenzar con las obras. Rizzo Construcciones y Carod Maderas, entre otras, están en esta categoría.

Se debe destacar que la competencia es intensa, debido a que los participantes tienen, en su gran mayoría, no más de un año en el mercado y por lo tanto la “batalla” hoy es intentar ganar la mayor porción posible y reforzar su presencia antes de que lleguen nuevos competidores. Por otro lado, dado que la mayoría de las empresas se centran en ofrecer viviendas más económicas, hoy en día la rivalidad del sector está centrada en la competencia de precios.

Si se toma en cuenta que el producto con mayor nivel de ventas de Carod Maderas en los últimos 3 años no fue el modelo económico sino el estándar (con terminaciones de mayor calidad y a \$1200/m<sup>2</sup>), se puede afirmar con toda seguridad que la competencia orientada a los precios se da en el presente debido a la fuerte crisis internacional que comenzó en 2008, e intenta atraer una demanda disminuida que evalúa con más cuidado el precio, o si opta por productos sustitutos como los departamentos en venta, antes de la decisión de compra.

Para conocer el nivel de amenaza que significan los bienes sustitutos a continuación se analizan los mismos.

## **2) Presiones competitivas de productos sustitutos**

Los principales clientes de la industria de la construcción son hoy en día en varias provincias las empresas constructoras de edificios de departamentos; paradójicamente,

para la construcción de viviendas prefabricadas el negocio de los departamentos en venta y/o alquiler es el principal sustituto de sus productos.

Los departamentos en venta y los nuevos barrios privados que aparecieron con fuerza en los primeros meses de 2008 juegan un papel importante en el mercado y su estudio no debe quedar afuera de todo análisis competitivo relacionado a la construcción.

Si se tiene en cuenta el negocio inmobiliario, un buen indicador para medir su fuerza competitiva es el índice al cual aumentan sus ventas. Según la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén, hasta el año 2006 su variación interanual promedio en el Producto Bruto Geográfico a valores constantes es del 5,09%, ligeramente superior al de la construcción con su 4,57%.

Es decir que hasta el año 2006 los departamentos en ventas como sector sustituto no presentaban mayor inconveniente en términos competitivos. En los primeros 6 meses de 2008 se produce un proceso de avance del sector importante que puede implicar un argumento a favor de un aumento de la presión competitiva. Sin embargo los precios también fueron en aumento.

Por ejemplo, el precio de un departamento de 3 dormitorios en una zona relativamente céntrica de la capital es, al mes de Enero de 2009 de U\$S 80.000, muy superior a lo que podría costar una vivienda prefabricada de 3 dormitorios (alrededor de los \$50.000), que además es a estrenar.

Por último, normalmente el cliente toma la decisión con un mayor nivel de análisis antes de realizar su inversión ya que el costo de intercambiar de un producto a otro es bastante alto, si se considera que se tiene que vender el inmueble o vivienda para luego adquirir otro, disminuyendo así la presión hacia la rama en estudio.

### Proyecciones para el sector inmobiliario

Según declaraciones de Guillermo Reybet, vicepresidente de la Cámara Inmobiliaria de Neuquén las opiniones y expectativas para el año 2009 son<sup>22</sup>:

- La gente está especulando con lo que sucede con el dólar, ya que ante rumores de una suba del valor del mismo en febrero, prefieren esperar para comprar algo mejor con el dinero que ya tienen.
- En el último trimestre de 2008 se congeló la suba que se venía registrando en el valor de los alquileres y las propiedades.
- Se está ante una etapa de meseta en los valores de inmuebles y se cree que se va a mantener.
- Los inquilinos y los compradores están y van a estar cada vez más cautelosos y minuciosos de los beneficios que tiene una propiedad, los servicios, la ubicación y no sólo el precio que era el único determinante que se estaba aplicando hasta el momento.

---

<sup>22</sup> Fuente: Diario Río Negro; 26 de Diciembre de 2008.

Por otro lado, se considera que aquellos que tienen inmuebles para la venta no van a bajar el precio, sino que optarán por alquilarlos hasta ver que sucede con la economía a lo largo del año.

Si se tiene en cuenta que la variación interanual histórica del sector inmobiliario es muy similar a la de la industria de la construcción, y que más allá del boom que se produjo en 2008 los precios son muy altos respecto a los que ofrece el mercado de viviendas prefabricadas, sumado a bajas expectativas de que los precios de venta disminuyan, se puede afirmar que las presiones que ejerce la venta de departamentos son mínimas.

Finalmente, los planes de viviendas del Estado Provincial no constituyen un sustituto válido ya que están dirigidos a beneficiarios que por no poseer los recursos económicos necesarios no tienen otra opción para acceder a una vivienda propia y por lo tanto se los considera, en general, fuera de las decisiones de compra de viviendas.

### **3) Presiones competitivas de los ingresantes potenciales**

Las presiones de este tipo están dadas en su mayor parte por las barreras de entrada que tengan aquellos competidores potenciales y por la reacción esperada de las empresas existentes ante el nuevo ingreso.

Dado que en este último año la cantidad de competidores se multiplicó en gran manera es muy probable que las barreras de entrada hayan sido bajas y las presiones competitivas de este tipo sean elevadas.

Resta ahora reconocer cuáles son las circunstancias que favorecen a posibles nuevos ingresos y que implican amenazas para el futuro.

Una de las barreras de ingreso por excelencia son las economías de escala; probablemente este factor no fue un impedimento y esto se da por las siguientes razones:

- Las economías de escala no entran en juego ya que se da cuando los oferentes son empresas que deben vender en grandes cantidades y así distribuir mejor los altos costos fijos que pudieran tener. En la fabricación de viviendas industrializadas el producto que se ofrece no es de consumo masivo y tener altos costos fijos no es en realidad necesario si existe una coordinación adecuada con los proveedores de materias primas, por lo cual ninguno de estos dos factores se presenta. Por ejemplo, el principal proveedor de materiales para la construcción que utiliza Carod Maderas es la empresa EASY; esto reduce la necesidad de mantener inventarios de materias primas y los costos fijos no son un problema. Las empresas que se dedican a la construcción de viviendas prefabricadas con algo de experiencia son conscientes de esto.
- El margen de ganancias por unidad de venta es elevado en comparación con productos que se ofrecen en forma masiva. Con sólo concretar 4 o 5 operaciones en el año las nuevas empresas pueden lograr ingresos considerablemente atractivos que incluso pueden destinar a reforzar su presencia por medio de publicidades o promociones.

El *know how* de un determinado sector y la curva de aprendizaje son dos barreras de entrada también importantes que se deben considerar. Teniendo en cuenta que la competencia hoy en Neuquén Capital se da en parte entre empresas provenientes de otras provincias que optaron por ampliar su mercado geográfico, las mismas cuentan con la experiencia y los conocimientos necesarios para saber desenvolverse en la región al menos en lo que a construcción se refiere. Por ejemplo, “Rizzo Construcciones” es una empresa proveniente de Bahía Blanca que se expandió hacia Mar del Plata y Neuquén; “Viviendas Roca” es una empresa con casa central en la localidad de Quilmes, Bs. As., y se expandió hacia Mendoza, Córdoba, Neuquén, Río Negro, etc.

Por esto las empresas existentes en otras localidades pueden ingresar al mercado con facilidad y producir una amenaza a los competidores actuales. Sin embargo, si se toma en cuenta la situación económica actual, la misma está conduciendo a los compradores a tomar decisiones con mayor cautela o a postergar decisiones de compra, sobretodo si tienen su dinero en dólares, ya que si se produce un alza en la divisa extranjera acorde a las expectativas del mercado, van a poder acceder a mejores viviendas. Especulaciones de este tipo reducen la demanda e implican hoy una barrera de ingreso a los nuevos competidores.

Por su parte, para las empresas nuevas el acceso al *know how* no es verdaderamente un limitante, pero sí puede serlo la experiencia y la existencia de una curva de aprendizaje que atravesar, por lo cual las empresas con años de experiencia poseen una ventaja competitiva respecto de aquellos competidores potenciales que se inician en la actividad. Las nuevas empresas en los primeros años deberán estar dispuestas a ver reducidos sus márgenes de ganancia si es que desean luchar por un lugar en el mercado.

Por último la rivalidad centrada en el precio que existe en el presente representa una verdadera barrera de entrada para nuevos competidores ya que hacen menos atractivo el mercado.

En resumen, si bien las economías de escala no son una barrera de ingreso para el mercado de las viviendas prefabricadas, la situación económica actual puede reducir las expectativas futuras de ganancias y frenar la llegada de nuevos competidores; las concesiones de precio que se ven hoy en la oferta son en parte una consecuencia de esta realidad y en parte por una puja que se da entre los competidores; es por todo esto que en este momento los nuevos competidores no impliquen una amenaza.

Si la situación actual mejora, es probable que aparezcan nuevos ingresos y aumente la rivalidad del sector.

#### **4) El poder de los proveedores**

En esta sección del análisis entran en juego diferentes factores orientados a, por ejemplo, el tipo de relaciones que se establecen con los proveedores, a los materiales utilizados en el proceso de construcción, al nivel de disponibilidad de diferentes proveedores para cierto insumo de producción, etc. En primer lugar es preciso reconocer la manera en que trabaja la empresa en estudio con sus proveedores; para esto se

selecciona aquellos productos principales del total utilizados para resumir la información más relevante. Estos productos son<sup>23</sup>:

- 1- Siding: Revestimiento externo de machimbre vinílico que no necesita mantenimiento, muy típico del estilo de viviendas canadienses. El proveedor de este material es un importador de Buenos Aires.
- 2- Durlock: Placa de yeso de fina terminación que se utiliza para revestimiento interior y/o exterior; evita la humedad y provee aislación térmica y acústica. El proveedor es la empresa Easy de Neuquén Capital.
- 3- Machimbre: Madera de pino utilizada en techos y paredes internas y/o externas. Carod Maderas compra este producto a diferentes productores de la zona; no existe un proveedor principal.
- 4- Aberturas: Utilizadas en puertas, ventanas, puertas deslizables, portones, etc., pueden ser de diversos materiales; La empresa trabaja con aberturas de aluminio y las adquiere de una fábrica en Buenos Aires.

Si bien en el caso de las placas de Durlock o del Siding existe un proveedor principal, no existe ningún compromiso formal de seguir adquiriendo estos insumos en el futuro. La razón de que algunos productos se adquieran en Buenos Aires es que se pueden conseguir a un menor costo, ya que si se compran en Neuquén es por medio de intermediarios que agregan su margen de ganancias.

#### Características de los materiales

Todos estos insumos de la construcción de viviendas industrializadas tienen la particularidad de ser estándar, con muy poca variación entre diferentes proveedores, y por lo tanto la oferta poco varía en precio o calidad; la diferenciación en la venta de estos materiales debe, por tanto, buscarse en la financiación, disponibilidad de stock, etc.

Dado que, además, existen innumerables empresas que venden estos productos, el mercado proveedor es sumamente amplio por lo cual la presión que pueden ejercer en las negociaciones es muy baja. Fácilmente puede una empresa constructora cambiar de proveedor y el costo de hacerlo es mínimo; esto se da por dos razones: en primer lugar, como el precio es similar entre cada oferente, intercambiar de proveedor no significa ningún costo adicional para las empresas adquirientes. En segundo lugar, si bien se pueden alcanzar descuentos en compras por cantidad, esto significaría vender también en gran cantidad o enfrentar un aumento en los costos fijos que implica el mantenimiento de inventarios, y dado que el producto que ofrecen las fábricas de viviendas no es un producto masivo con el que se gana dinero en la rotación (sino más bien en el margen) este beneficio del descuento, que implicaría cierto compromiso con un proveedor que nos asegure parte de su stock, no es posible. Sin ese compromiso existente, la relación estable de una empresa con un proveedor principal va a depender más de la política de compras de cada compañía y no de un poder de negociación que nazca del lado oferente.

---

<sup>23</sup> Para ver los modelos ver Anexo 4 en página 78

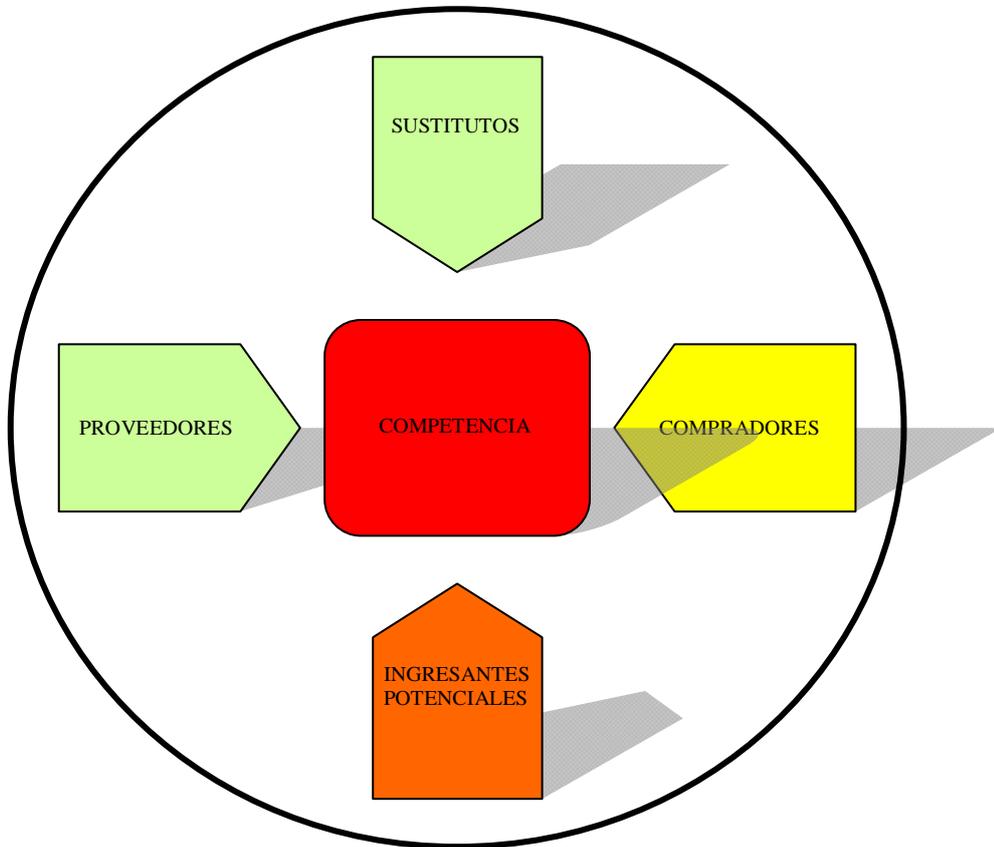
## 5) El poder de los compradores

En general los clientes de este tipo de empresas poseen las siguientes características:

- No son compradores de grandes cantidades, solamente una vivienda a lo largo de su vida y por lo tanto no tienen en principio la capacidad de ejercer presión por el compromiso que implicaría mantenerlos.
- Una vez comprado el producto, por su naturaleza difícilmente cambian de empresa; esto significa que la decisión de compra es mucho más detallada antes de realizarla ya que una vez hecha, los costos de cambiar de proveedor son muy altos. Además, al ser los productos altamente diferenciados los compradores afrontan también altos costos ante un cambio. Los costos inherentes serían aquellos colocar en venta el producto adquirido y luego comprar a otro proveedor o elegir un sustituto. Por esta razón el poder discrecional de los mismos es muy alto.
- El número de compradores es reducido comparado a otras industrias de productos de venta masiva, pero debido al margen de ganancia que generan a las empresas de este tipo, no es una preocupación si consiguen vender en promedio 4 casas al año. Por otro lado los clientes no se consideran escasos si se tiene en cuenta la emergencia habitacional que tiene la capital neuquina.

## Resumen

Luego de analizar las 5 fuerzas competitivas de Porter se puede generar un mapa general de aquellas circunstancias que pudieran comprometer la posición de la empresa, para luego desarrollar estrategias que la refuercen. A continuación se presenta un gráfico que describe el nivel de presión de cada participante en el mercado:



	Muy alto
	Alto
	Moderado
	Bajo
	Nulo

- 1) Competencia directa: debido al aumento de nuevos competidores y a la necesidad de los mismos de ganar un espacio sólido en el mercado, sumado a una rivalidad orientada a los precios que lleva a la mayoría a disminuir los precios para poder competir, el nivel de presión competitiva es considerado muy alto.
- 2) Sustitutos: Si bien se multiplicaron los productos sustitutos en el año 2008, los precios de los mismos fueron también en aumento; a fines del mismo año los precios se estancaron y también lo hizo su demanda. Las especulaciones que realizan los potenciales compradores que atrasan las decisiones de compra sumado a las expectativas de que sus precios no disminuyan (que ejercería una presión competitiva sobre las viviendas prefabricadas), hacen suponer que las presiones competitivas de los productos competitivos son bajas.

- 3) Ingresos potenciales: Las economías de escala no son una barrera en este tipo de industrias, además el *know how* y la curva de aprendizaje no son un limitante para las empresas que provienen de otras provincias y que decidieron expandir su mercado geográfico hacia la capital neuquina; sin embargo la puja competitiva que se da entre las empresas del sector que les obligan a realizar concesiones de precios, junto a una situación económica actual que genera una demanda más cautelosa a la hora de comprar está disminuyendo el atractivo de mercado y frena el ingreso de nuevos competidores; si la situación mejora el ingreso potencial es una verdadera amenaza y por eso el riesgo que implica es considerado alto.
- 4) Proveedores: Dado que los insumos y materiales que se adquieren a los proveedores son considerados estándar, y a la gran cantidad de oferta para cada uno de estos insumos, similar en precio y calidad, que significa costos muy bajos de intercambiar de proveedores, las presiones competitivas de estos participantes de la industria son bajas.
- 5) Compradores: Ya que los clientes de estas empresas no compran una cantidad elevada, suficiente como para que impliquen la presión de mantenerlos, y que la emergencia habitacional existente representa una gran demanda de este tipo de productos, significa de que la presión que ejercen es baja; sin embargo, debido al alto poder discrecional que poseen antes de tomar la decisión de compra, su poder de negociación es considerado moderado.

## Diagnóstico Interno

La perspectiva que se propone en esta sección tiene que ver con un análisis integral de la empresa que abarca varios puntos de su actividad.

Este proceso comienza con una interiorización de aspectos generales de la empresa como precios por m<sup>2</sup> según modelos y/o terminaciones y ciudades de mayor venta. Luego continúa con un análisis del estado económico financiero, para seguir con aquellas cuestiones relacionadas a la organización interna, y por último se revisarán los asuntos concernientes al proceso productivo.

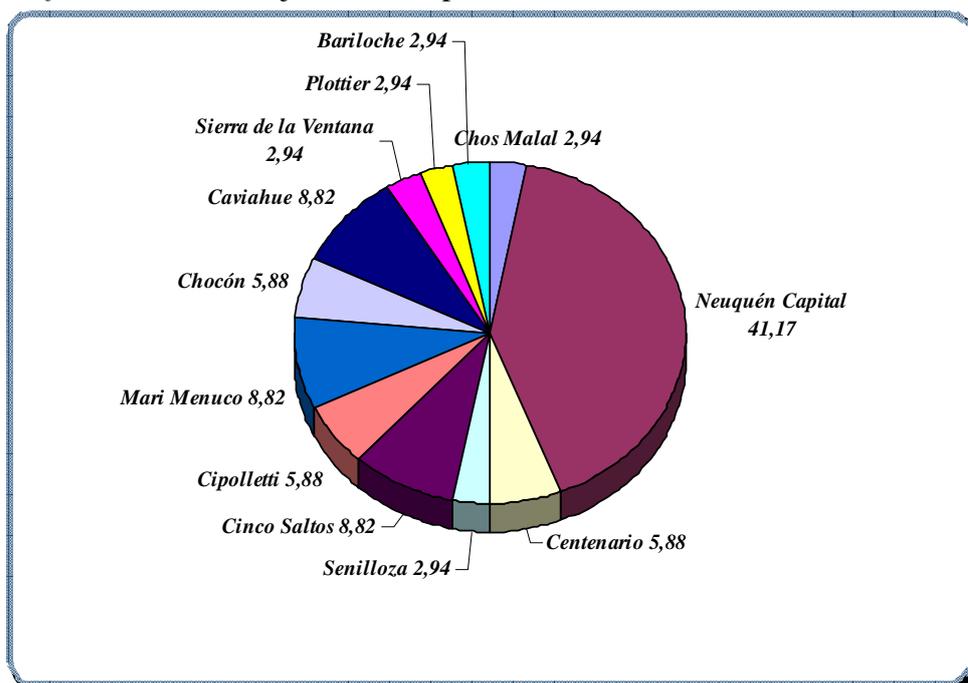
### **Aspectos generales**

Las 3 estructuras básicas que ofrece la empresa, sus precios y terminaciones son:

- Vivienda económica: se caracteriza por divisiones interiores en chapadur y/o fibrofácil revestidas con Durlock, y exterior en machimbre, pintura exterior e interior, e instalaciones eléctricas y agua incorporadas, aberturas en metal con vidrios incorporados. La colocación de pisos y sanitarios son a elección del cliente por un precio adicional. Precio: \$700/m<sup>2</sup>.
- Vivienda estándar: similar al modelo económico aunque se destaca por el revestimiento exterior con Siding (machimbre vinílico). Precio: \$1200/m<sup>2</sup>.
- Vivienda tradicional: este tipo de viviendas contienen en un nivel básico divisiones internas en durlock, terminaciones externas en ladrillo y aberturas en aluminio. Precio: \$1600/m<sup>2</sup>.

En los últimos 3 años se vendieron 35 casas distribuidas principalmente en la región norte de la Patagonia. Como se puede ver en el *Gráfico III* más del 40% fueron hechas en Neuquén Capital:

*Gráfico IV* – Porcentaje de ventas por ciudad entre 2006/2009.



Fuente: Elaboración propia en base a consultas efectuadas al propietario de la empresa.

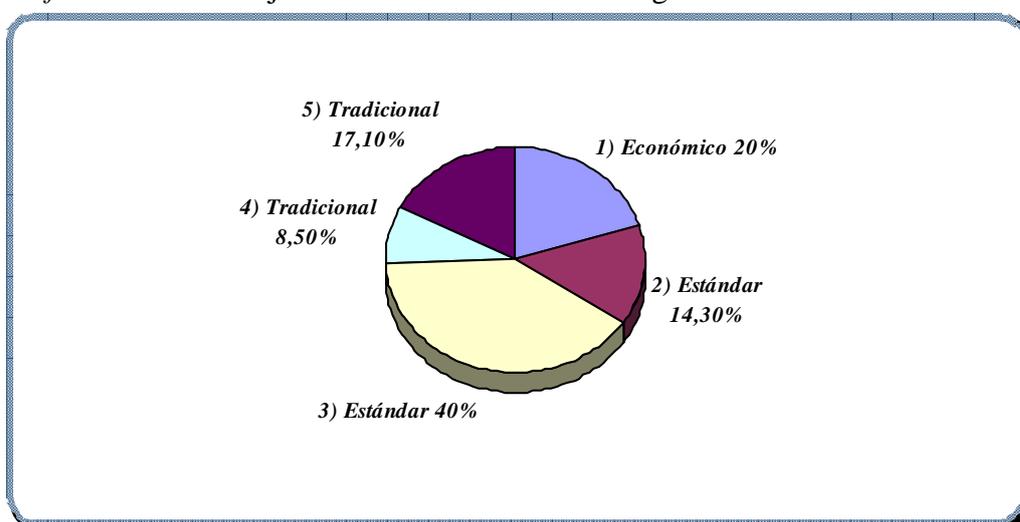
El producto con mayor nivel de ventas en los últimos años es el modelo estándar, también conocido como “estilo Canadiense”. El *Cuadro VIII* junto con el *Gráfico IV* describen las cantidades construidas y proporciones respecto del total, también tomando en cuenta los últimos 3 años. Se debe tener en cuenta que se incluyen aquí modelos mixtos:

*Cuadro VI* - Cantidad de viviendas construidas según modelo entre 2006/2009.

Modelo	Terminación	Cantidad	Precio por m <sup>2</sup>
1) Económico	Madera	7	\$ 700
2) Estándar A	Siding - Ladrillo	5	\$ 1.200
3) Estándar B	Siding	14	\$ 1.200
4) Tradicional A	Ladrillo - Siding	3	\$ 3.000
5) Tradicional B	Ladrillo	6	\$ 3.000

*Fuente:* Elaboración propia en base a consultas efectuadas al propietario de la empresa.

*Gráfico V* – Porcentaje de viviendas construidas según modelo entre 2006/2009.



*Fuente:* Elaboración propia en base a consultas efectuadas al propietario de la empresa.

## Estado Económico Financiero

Este análisis se realizó a partir del 2005, año en que se tienen datos más acabados de las operaciones. Para ese entonces se comienza con un saldo de deuda de \$32.000 aprox., y cuentas por cobrar que ascienden a los \$63.000. El mayor error hasta ese entonces fue una deficiencia en la forma de financiar las operaciones, generando un ciclo de cobros más largo que las exigencias del pasivo.

En los últimos años se observa que la empresa ya no cuenta con un activo financiado por terceros, es decir, la única cuenta de pasivo son las deudas anteriores, y para las transacciones diarias la empresa se financia a si misma por la operativa misma del negocio: Tras una entrega inicial se contratan los distintos factores de producción y cada avance adicional que se haga en la construcción de la vivienda dependerá de los pagos que efectúe el cliente. De esta manera la empresa no tiene la necesidad de acudir al mercado financiero, y evita así todo defasaje en los ciclos de cobros y pagos.

## Análisis de cuentas: conclusiones

Del análisis de los registros se puede notar una gran variabilidad en los resultados, donde existen períodos con altos ingresos de operación y otros con fuertes pérdidas.

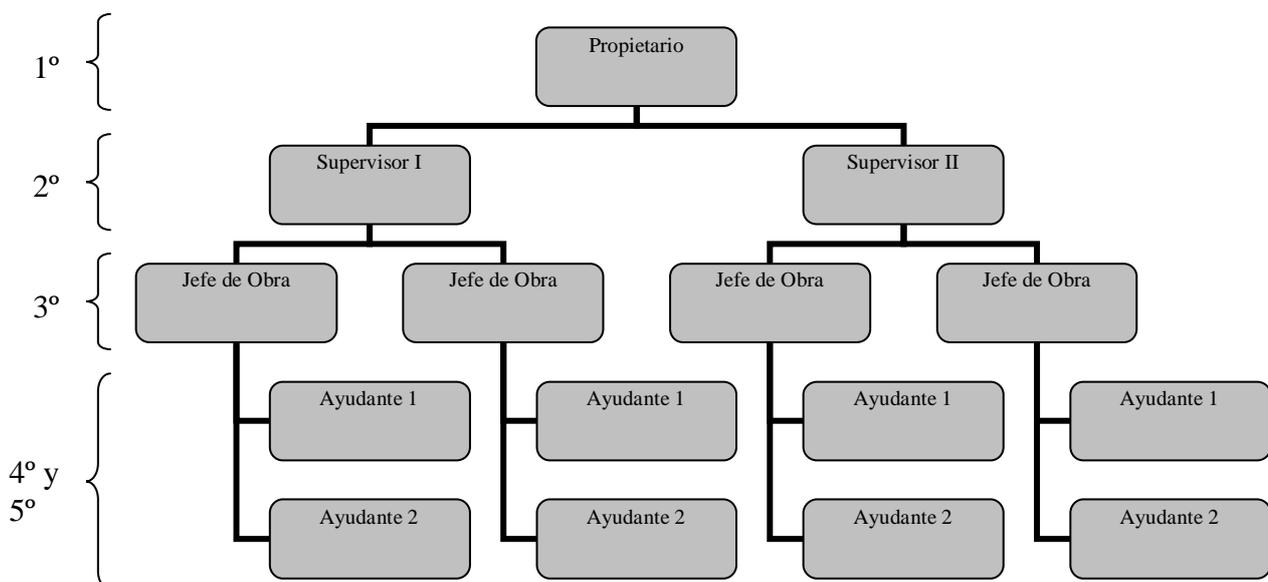
En general, muchas de las pérdidas en un rubro como el de la construcción están dadas por ser una rama sujeta a cambios climáticos (v.g. fuertes lluvias que paralizan las obras, fuertes vientos que hace a veces imposible continuar con los trabajos, etc.), con las consiguientes pérdidas que ello implica, o a variables macroeconómicas que influyen en los precios de los insumos.

Estas son las razones predominantes que suelen afectar las operaciones de este negocio y pueden verse reflejadas en los ingresos, pero probablemente la razón más importante de ésta variabilidad en el caso de Carod Maderas en realidad puede estar en la ausencia de un registro de cuentas en términos contablemente aceptables que nos asegure datos fiables, ya que los mismos carecían de cualquier tipo de declaración de impuestos, resultados extraordinarios, gastos de capital, y por sobretodo, los registros no estaban aprobados por un profesional contable que haya realizado o certificado la carga de los datos.

## **Organización interna**

Cuando una organización es pequeña, tomar decisiones diarias y llevar adelante los procesos es relativamente fácil y normalmente se centra toda la toma de decisiones en una o dos personas. A medida que va creciendo, las decisiones se vuelven más complejas y los asuntos diarios toman a su cargo nuevos aspectos y desafíos que deben ser resueltos cada vez por más personas.

En este momento, Carod Maderas es una empresa que tiene 6 empleados fijos, y alrededor de 8 ayudantes que se contratan por obra. A continuación puede leerse el organigrama actual de la organización:



Comenzando desde arriba hacia abajo, en los primeros 3 niveles del organigrama se pueden ver aquellos empleados contratados a tiempo completo; disponen de un sueldo fijo y cobertura social. El resto de los empleados trabajan sólo por proyectos y no siempre son los mismos.

### Funciones según posición en el Organigrama

Las tareas y responsabilidades inherentes de cada empleado van a depender del nivel en que se encuentre dentro del organigrama. Para cada nivel las funciones son:

- 1º Nivel: Aquí se encuentra el dueño de la empresa y su función es la de ser coordinador entre las ventas y los supervisores de obra. Es decir, al ser el encargado de toda la concreción de las operaciones de venta, una vez cerrado el trato con el cliente se pone en contacto con los supervisores y les detalla el tipo de vivienda a fabricar.
- 2º Nivel: En esta parte del organigrama se encuentran los supervisores y su función es la del control y provisión de materiales y herramientas. Partiendo de las indicaciones y especificaciones recibidas de la línea superior, se encargan de realizar las compras de materias primas y herramientas necesarias; también deberán asegurarse diariamente de que los empleados estén en las obras y de controlar que los tiempos de cada etapa de la construcción sean respetados. Por último se encargan de realizar los pagos semanales a cada empleado, dependiendo de cuánto se haya avanzado por semana.
- 3º Nivel: En este nivel están los jefes de obra y realizan específicamente las tareas de fabricación con la guía de los supervisores. Tienen a su cargo dos ayudantes cada uno como se puede ver en el organigrama los cuales también se dedican únicamente a la construcción.

Sólo se contrata a personas para las tareas de ayudante, y se precisa que tengan algo de experiencia en el rubro, aunque hay cierta capacitación dentro de la obra sobre cuestiones relacionadas a la tarea semanal a llevar a cabo; todo esto no forma parte de un proceso de adiestramiento formal.

Por lo anterior, se llega a la conclusión que los empleados de los niveles inferiores no tienen noción alguna de si la empresa está creciendo o no, o si hay algún rumbo que la misma intenta seguir. Además estas personas trabajan indistintamente en diferentes empresas ya que cuando no los contrata Carod Maderas están disponibles para ser contratados por cualquier actividad relacionada a la construcción.

La definición del negocio y de una visión es lo primero a realizar si se quieren mejorar los procesos internos, y pueden conformar parte del material básico para iniciar actividades de comunicación interna a aquellos empleados fijos en la empresa.

### **Proceso Productivo**

Se hace necesario ahora conocer todos los aspectos inherentes al proceso, conocer cómo se realizan las actividades diarias, si existen tiempos estándares de producción conocidos por el dueño y/o por los empleados, y de qué manera se controla la producción.

Parte de los problemas mencionados en la introducción tiene que ver directamente con la fabricación, por ejemplo, allí se destaca la insatisfacción de algunos clientes con el producto final, el error de los obreros en el proceso, que deriva en pérdidas de tiempo y económicas, y la dificultad de cumplir con los tiempos de obra.

### Problemas de producción

A partir de una serie de conversaciones con los empleados y la observación directa, existe un primer error puntual relacionado a los errores de interpretación de los planos que realiza el dueño; llevar a la realidad lo que se ha plasmado en el papel puede ser difícil si las personas encargadas de interpretar los planos no poseen los mismos códigos técnicos que quien los elabora. Es por esto que se dan diversos errores en el armado de viviendas.

Por otro lado, los obreros reconocieron la falta de materiales a tiempo para aquellas viviendas que son fabricadas en la capital neuquina; para las demás viviendas normalmente se esperan ciertos defasajes entre los tiempos de fabricación y las existencias de materiales porque es más difícil coordinar en diversas ciudades los materiales que se van a necesitar y transportarlos de manera que lleguen justo a tiempo cuando se los necesita. Sin embargo, esta situación puede evitarse en la capital donde se encuentran la mayoría de los proveedores importantes.

El error de los trabajadores, incluido el de interpretación de planos, se debe principalmente a que no poseen la capacitación adecuada antes de llegar a la obra; se les enseñan sus actividades mientras la construcción se lleva a cabo. Esta falta de preparación en las tareas al momento en que deben ser realizadas afecta los tiempos de obra y la calidad de los materiales.

Por otro lado de la entrevista informal<sup>24</sup> se puede ver en principio que no se cuenta con la existencia de un programa maestro de producción; tampoco existe una medición de tiempos para cada proceso, de hecho las actividades no están definidas en partes, sino que la obra es vista como un todo más que como la suma de diferentes actividades.

Evitar este tipo de problemas en las viviendas que se construyen en la ciudad de Neuquén implica reducir errores en el 40% de las viviendas que construye la empresa ya que esa es la proporción aproximada de viviendas que se realiza en la capital.

Dado que en la capital (si bien no hay estadísticas oficiales) la demanda de este tipo de viviendas está en aumento, reducir los tiempos de obra es una prioridad para Carod Maderas, sobre todo porque hoy se enfrenta a una creciente competencia y necesita alcanzar los niveles de eficiencia que poseen otras empresas que pueden llegar a ser mucho más grandes como Viviendas Roca, que posee plantas industriales en 5 provincias y la capacidad de fabricación de 120 viviendas mensuales<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Ver Anexo 6, página 83

<sup>25</sup> Ver [www.viviendasroca.com.ar/news](http://www.viviendasroca.com.ar/news), abril de 2009.

- Ambiciones personales, filosofías de negocios y creencias éticas de los administradores y la influencia de la cultura sobre la estrategia

### Esquema Conceptual para el estudio de la Cultura Organizacional

Dado que para los autores de este esquema<sup>26</sup> los productos de la mente se impregnan de la cultura es preciso comenzar a deducir cuales son en principio los símbolos culturales por medio de un análisis diacrónico para reconocer como influyen en la organización y luego contrastarlos por medio de entrevistas, que sería el análisis sincrónico.

#### Estudio diacrónico

Está relacionado a los fenómenos que ocurren a lo largo del tiempo y, según el modelo son tres los factores a tomar en cuenta: sociedad, pasado (organizacional) y contingencias (situación económica).

Dado que estos tres aspectos aparecen ya en el trabajo en esta sección se van a enumerar los puntos más relevantes de cada uno, con una exposición un poco más amplia del factor social; posteriormente se plantearán las hipótesis acerca de cuáles serían los rasgos culturales.

#### Sociedad<sup>27</sup>

Dentro del trabajo se encuentran los siguientes puntos:

- Explosión demográfica.
- Déficit habitacional.

Además, cabe agregar dentro de este factor un fuerte peso de los gremios y sindicatos, que abarcan a los docentes, empleados municipales, empleados de empresas del estado provincial, obreros de la construcción, etc. Esto tiene un peso importante en la capital debido a que existen movilizaciones y paros a lo largo del año que se desarrollan en lugares estratégicos como el puente que une las ciudades de Neuquén y Cipolletti (y las provincias de Río Negro y Neuquén), la ruta nacional 22, y el centro de la ciudad donde se encuentran la municipalidad y la gobernación. Se suman a éstas, muchas organizaciones de izquierda y abarcan temas tan variados como las luchas los centros de estudiantes secundarios y universitarios, los recordatorios por el asesinato de Omar Carrasco mientras cumplía el servicio militar (que desembocó en el cese del servicio militar obligatorio en la presidencia de Carlos Menem), el crimen de Teresa Rodríguez (una piquetera asesinada en plena marcha por la policía en la ciudad de Cutral-Có; a partir de aquí el piquete como forma de protesta toma auge nacional) y el asesinato del docente Carlos Fuentealba que le costó la carrera a la presidencia al entonces gobernador de la provincia de Neuquén Jorge Sobisch.

---

<sup>26</sup> Yvan Allaire y Mihaela E. Firsirotu.

<sup>27</sup> En la capital neuquina.

Esta fuerte lucha por aumentos salariales y el reclamo por justicia se hace patente en la mayoría de los días hábiles del año y se han convertido en una constante en la capital.

Otro aspecto de la sociedad importante a tomar en cuenta es el crecimiento de iglesias cristianas en la ciudad de Neuquén.

Desde la página de la Secretaría de Culto de la Nación se puede acceder al Registro Nacional de Cultos en el que se observa para la provincia en estudio una cantidad de 49 iglesias inscriptas de las cuales 47 son evangélicas.<sup>28</sup>

Dentro de este registro no existen iglesias católicas inscriptas lo cual es una omisión ya que en verdad las hay.

Cifras provenientes de la provincia neuquina, específicamente de la división de cultos del municipio, informan que en el último censo realizado con fecha al 28 de abril de 2009 se detectaron 325 templos de diferentes credos de los cuáles 247 (76%) son evangélicos. Cabe aclarar que muchos de estos templos no se inscriben en registros ya que están distribuidos la mayoría en barrios muy carenciados de la ciudad y congregarse en salones y formalizarse les implica pagar mayores impuestos, por lo cual se terminan por congregarse en los domicilios de los pastores para poder predicar el evangelio sin esos costos.

El desarrollo del ámbito cristiano influye en las distintas esferas de la sociedad y de hecho es muy común que muchos de los temas importantes de la capital se resuelvan incluso dentro de estas iglesias las cuales ofrecen sus instalaciones, constituyéndose como intermediarias entre el gobierno y otros sectores. Como por ejemplo el encuentro que se realizó en Abril de 2007 entre docentes y las autoridades provinciales en la iglesia evangélica “El Camino” para retomar el diálogo luego de meses sin soluciones. Por otro lado, el pasado Lunes 8 de Junio se reunieron en la iglesia “Jesús es Rey” en pleno centro de la ciudad capital algunos de los aspirantes a diputados en las elecciones del 28 de Junio de 2009 quienes detallaron sus plataformas políticas y respondieron preguntas a los participantes, pertenecientes a diferentes congregaciones cristianas. Estos ejemplos dejan claro el aumento de la importancia de esta comunidad distribuida en distintas iglesias y su peso actual en la sociedad.

### Contingencias

- Auge económico entre 2002-2008. Actualmente la provincia atraviesa la crisis económica originada en EEUU a mediados de 2008.
- Inflación.
- Necesidad en la provincia de diversificar sectores productivos.
- Aumento de la competencia en el rubro construcción.

### Pasado de la empresa

- Empresa fundada en la década de 1950.
- Su actual propietario la hereda a fines de los 80's y comienza con la construcción de viviendas prefabricadas.

---

<sup>28</sup> Secretaría de Culto de la Nación, Dirección General del Registro Nacional de Cultos; <http://www.culto.gov.ar/registro.php?q=&qq=NEUQUEN>

- En la década de los 90's llegó a tener 30 empleados.
- En 2001 quiebra. Luego, por razones de demanda la venta de viviendas continúa. Se convierte aquí en una sociedad de hecho.
- Varios de los empleados que antes se dedicaban específicamente a la construcción continúan hoy y trabajan como supervisores y/o jefes de obra.
- La mayoría de los empleados de la empresa trabajan por proyectos sin estar fijos.

### Hipótesis surgidas del análisis diacrónico

Si se toma como punto de partida el pasado de la organización se puede ver una empresa que inició sus actividades en la década de 1950 con un quiebre en su continuidad en 2001. Esto influye en la cultura presente por medio de las personas que atravesaron este proceso de cambio en la empresa (principalmente su propietario y algunos empleados) cuya experiencia transmiten al resto de la organización.

Aquí hay un primer punto a destacar y es la forma en que se generó el proceso, ya que luego del cierre la idea no era continuar con la empresa. Una demanda creciente de viviendas es el motivo que lleva a retomar las actividades.

Que la empresa hoy tome sus decisiones sorteando las diferentes dificultades que se presentan día a día sin una planeación en el mediano/largo plazo es algo sabido pero si se establece una relación de lo que sucede hoy con el pasado se puede comenzar a pensar que hay un rasgo cultural, porque el nuevo comienzo de sus actividades de hecho estuvo impulsado por un factor externo (demanda) y no por una decisión planeada. Si su origen estuvo determinado por el contexto y no de manera planeada es probable que las actividades diarias hayan seguido funcionando de esa misma manera hasta el presente, aunque todo esto aún es una hipótesis. Y dado que la empresa tuvo éxito en este nuevo comienzo no habría manera de pensar que actuando sin una planeación a futuro las cosas fueran a salir mal. Tal como lo describe Edgar Schein acerca de las presunciones básicas subyacentes<sup>29</sup>, que son para él la esencia pura de la cultura:

*“Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo...”, “...Se dan por supuestas porque repetidamente llegan a resolver estos problemas”*

La primera hipótesis que surge es que uno de los rasgos distintivos de la cultura organizacional es que las decisiones estarían condicionadas por una reacción ante el contexto y no son el producto de una planeación formal (proactiva), que es básicamente lo que intenta corregir este trabajo, sólo que visto ya desde una perspectiva cultural.

Por otro lado existe dentro de la empresa una filosofía bastante arraigada en los principales representantes de la organización relacionada a sus creencias religiosas y su convicción de conducirse en todos los planos de la vida según los fundamentos bíblicos.

A este respecto es de destacar que tanto el propietario como los dos supervisores tienen principios muy similares y a la hora de actuar saben con toda seguridad como

---

<sup>29</sup> La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica; Edgar H. Schein; Plaza y Janes editores, s-f.

desenvolverse: los 3 (que conforman en conjunto la cúpula de la organización) han comenzado a congregarse a la misma iglesia, evangélica por cierto, y prácticamente todo lo que nazca de la empresa está ceñido por los principios bíblicos como el trabajo honesto, el ponerse en el lugar de los más necesitados (muchas veces los clientes, lo que condujo a lo largo de los años a flexibilizar la financiación de los pagos restantes), el reconocer la familia detrás de cada empleado, y en fin, la responsabilidad ética de entregar un trabajo final de buena calidad.

Hasta aquí entonces, reconocemos 2 aspectos distintivos y que pueden (hipotéticamente) significar rasgos culturales:

1. Una acción no planeada (reacción) a toda circunstancia del entorno como la manera de responder ante los problemas de adaptación externa.
2. Influencia de los fundamentos bíblicos que dan una respuesta sobre como conducirse ética y moralmente ante todos los problemas de adaptación externa e integración interna.

Esta influencia de su fe en las decisiones diarias no se contrapone con la primer hipótesis porque, por ejemplo, si se observa la fuerte competencia que se presenta hoy en el mercado es una presión que la induce a actuar rápidamente (reaccionar ante el contexto) de manera de conservar todos los puestos de trabajo de los empleados siendo que varios forman parte de la organización desde hace 5 o 10 años (influencia de sus principios éticos). Despedir a los empleados no es una decisión muy atractiva si se toman en cuenta los fundamentos bíblicos.

Aún así, y asumiendo que las dos hipótesis son acertadas, faltaría descifrar cuál es la presunción básica subyacente; es decir, qué es lo que los empleados presumen y que los conduce de tal manera.

Para indagar más acerca de la cultura y poder descifrar las presunciones subyacentes a continuación se detallan los resultados de las entrevistas realizadas a los miembros de la organización.

### **Estudio sincrónico**

Está relacionado al estudio de la cultura en un momento dado sin atender a su evolución. Se intenta ahora verificar la existencia de la cultura supuesta (o de algunos de sus aspectos) por medio de entrevistas a los portadores de esa cultura: los empleados.<sup>30</sup>

De las respuestas a los entrevistados se extrajeron las siguientes conclusiones:

- El rol de la empresa en la sociedad es generar trabajo y solucionar un problema habitacional a las familias con intenciones de adquirir una vivienda.
- Las principales presiones que tiene Carod Maderas, son la incertidumbre económica, la gente que se contrata para trabajar por su falta de capacitación o su actitud de poco compromiso y las condiciones climáticas.
- En general, los empleados consideran que poseen discrecionalidad en su puesto laboral.

---

<sup>30</sup> Las entrevistas aparecen en el Anexo 7, página 85

- Según la opinión de los empleados entrevistados la voluntad (potestad) de Dios es el principal determinante del porvenir de la empresa.
- Todos los entrevistados consideran que los principios bíblicos son puestos en práctica en la empresa.
- El éxito está determinado por un bienestar general en los empleados y sus familias, y los clientes.
- En general hay preferencia en que los nuevos empleados sean creyentes, sin embargo, tiene mucho más valor para ellos que trabajen con compromiso y sin tomar provecho de la confianza que se le pueda dar, ya que son proclives a tomarse atributos que no les corresponden si se les da lugar, como por ejemplo las llegadas tarde.

### Conclusión

A juzgar por las respuestas de los empleados se puede notar un reconocimiento por parte de todos de la autoridad de Dios sobre las circunstancias que rodean a la empresa, y en torno a esta idea gira la presunción que se intenta descifrar.

Si se sabe que al poner por obra los principios bíblicos se hace la voluntad de Dios, todos los empleados de la empresa saben que más allá de cómo estén las cosas en el contexto económico, en el fondo la bendición de Dios está asegurada por hacer las cosas conforme a su voluntad (y no por planear formalmente una dirección u estrategia) e incluso cualquier situación adversa a la empresa forma parte de esta voluntad, que para ellos es perfecta. Esta es la presunción que hay detrás de toda acción.

¿Por qué se actuó de manera no planeada? Porque el bienestar de la empresa para ellos está relacionada con aplicar estos principios más que cualquier otra cosa.

Por tanto, esta idea como base de la cultura, es enseñada a los nuevos miembros de la empresa y ayuda a entender la mayoría de los acontecimientos dentro de la organización disminuyendo así toda ansiedad.

Por último, esta presunción ha facilitado la toma de decisiones ante cualquier disyuntiva u ambigüedad.

## ANÁLISIS FODA

De los datos obtenidos en el Diagnóstico de Carod Maderas se obtuvo la siguiente Matriz FODA:

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	1) Experiencia. 2) Financiación propia. 3) Calidad en los materiales de construcción. 4) Fuerte cultura empresarial.	1) No existe un plan formal a seguir. 2) Los obreros cometen errores en la construcción. 3) Falta de registros contables fiables. 4) Ausencia de un programa maestro de producción. 5) Ventas y coordinación del trabajo a cargo de una sola persona.
-----	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	1) Explosión demográfica: mercado en crecimiento. 2) Demanda actual insatisfecha. 3) Altos precios de los sustitutos. 4) Capacitación gratuita otorgada por la UOCRA.	1) Fuerte rivalidad entre la competencia. 2) Presiones de ingreso potencial. 3) Aumento del costo por m <sup>2</sup> .

Diagnóstico externo e interno, podemos ver las distintas características macroeconómicas que influyen de manera directa o indirecta en el rubro de la construcción y asimismo en la empresa Carod maderas.

### **Fortalezas**

1) Más allá de su pequeña envergadura, Carod Maderas cuenta con una experiencia de 20 años en el mercado maderero y de la construcción, en los cuales vio crecer y evolucionar el sector de la construcción en Neuquén, sobrevivió crisis importantes como la de Diciembre de 2001; esto la hace conocedora de una gran diversidad de situaciones a las que tuvo que enfrentar en todos estos años y que hoy le permiten a su dueño Carod Daniel conocer aspectos del negocio que difícilmente se pueden cuantificar, como lo es la experiencia. Así y todo, implica una **fortaleza** para la empresa que la acompaña diariamente.

2) Otro punto importante que hace al ámbito interno de la empresa es la operativa financiera del negocio. Carod Maderas no aporta los terrenos sino que construye en los que son de propiedad de los clientes. Para cerrar la transacción con el cliente, se le pide una entrega inicial de \$18.000<sup>31</sup>; con esto se adquieren los insumos de producción y se contrata la mano de obra. El resto es financiado en cuotas a negociar con cada cliente (normalmente superan los dos años). Dado que la empresa no se endeuda con el mercado financiero para poder adelantar la construcción de la vivienda el riesgo que corre es nulo y la construcción siempre va a estar condicionada a que el cliente realice los pagos acordados. Por esta razón, la financiación propia de Carod Maderas implica una **fortaleza**.

3) En este momento se da una competencia despiadada de precios que se deriva en la necesidad de la mayoría de las empresas de disminuir los metros cuadrados construidos y bajar la calidad de los materiales para poder competir y no ver reducidos sus márgenes de ganancia; esta situación en definitiva muestra como la calidad de la oferta está disminuyendo. Sin embargo Carod Maderas, incluso en sus modelos más económicos sigue entregando una calidad en sus materiales que se considera superior, y la distingue de todas estas empresas nuevas que llegaron a la provincia.

4) El peso que se observa en las respuestas de los empleados acerca de la voluntad de Dios en el destino de la empresa y el reconocimiento de la aplicación de los principios bíblicos en la toma de decisiones diarias es una muestra de una cultura empresarial fuerte, en la que la fe trabaja como un mecanismo de defensa ante la incertidumbre del futuro, ayuda a la toma de decisiones en diferentes niveles porque ante una disyuntiva de cómo actuar se aplicarían siempre los fundamentos bíblicos y por último impregna las relaciones de trabajo que se dan en la cúpula de la organización y desde allí hacia los niveles más bajos del organigrama.

## **Debilidades**

1) Para comenzar, lo primero que sale a la luz de las entrevistas informales y de la observación directa es la falta de un planeamiento a largo plazo de las actividades; es decir, más allá de todo lo que se hace para mejorar y salir adelante cada día, no existe un rumbo que este orientando las actividades y decisiones hacia un punto de llegada, normalmente inspirado por la Visión. La mayoría de las decisiones que se toman podrían estar mejor justificadas y respaldadas si nacieran de un plan estratégico, que es el objetivo general del trabajo. No es que muchos de estos aspectos no se sepan, sino que no están correctamente definidos de manera que todos los que trabajan sepan cuál es su aporte diario a una dirección común. Es necesario definir esto para que se pueda comunicar a todos los interesados internos y externos. Por el momento esta falta de rumbo y de definición de la empresa representa una **debilidad** de la misma.

2) Un aspecto crucial que nace de la problemática actual es el error del obrero en la construcción. No han sido pocos los casos en los que se ha desmontado parte de la vivienda construida por equivocaciones que se podrían haber evitado con una mejor capacitación. Esta no es sino la gran **debilidad** que presenta la empresa en lo que hace a su actividad principal; y esto se puede ver por que con un aumento de la capacitación se pueden mejorar los trabajos, los tiempos de obra, reducir los costos por pérdidas

---

<sup>31</sup> Valores expresados a moneda de Mayo/2009.

innecesarias, reducir la insatisfacción de clientes. Y además la capacitación lleva implícita la definición y estandarización de puestos y tiempos, con la consiguiente mejoría en la objetividad de las remuneraciones.

3) Por otro lado, otra gran debilidad y que no hace al proceso mismo de producción es la falta de un registro contable que sea fiable en entrega de información. Al realizar el análisis económico financiero, basado en los registros de la empresa desde 2005 se pudo ver una gran variabilidad en los ingresos de operación de cada trimestre. Como antes se mencionara en el análisis económico, esta variabilidad se atribuye a las características de un rubro tan golpeado por la inflación de costos y por características climáticas impredecibles, pero los datos no se registraron en un proceso contablemente aceptable, que se hace imprescindible para conocer hasta que punto esa alta variabilidad forma parte del rubro, de errores en la producción, o de una contabilidad insuficiente. La falta de un registro minucioso de movimientos de dinero de la empresa es una **debilidad** porque no se puede saber con exactitud cuál es la situación económica de la empresa.

4) Volviendo al proceso mismo de producción, se logró ver por medio de la observación directa que no hay una programación de tareas al comienzo de cada día. Los empleados sólo continúan con lo que dejaron el día anterior. Esta ausencia de fijación de objetivos se traduce en el tiempo en una vaga idea de la fecha de finalización de la obra y sólo la experiencia del dueño y supervisores, que conocen los tiempos de fabricación, es la que mide si las actividades están demorando o no. Este sistema de “control por experiencia” combinado con una remuneración semanal por empleado según el trabajo que haya avanzado ha funcionado relativamente bien, y esto es así ya que si bien es difícil calcular hoy en día el tiempo de finalización de obra, muchos empleados trabajan incentivados por la remuneración según el grado de avance que completaron. Pero la cuestión es cuánto más podría mejorar la eficiencia de los empleados y el conocimiento más acertado del tiempo de obra si tan solo se implementara un programa maestro de producción que guía el trabajo diario. No contar con una planeación en la producción deriva muchas veces en una falta de materiales a tiempo cuando se los necesita, ocasionando pérdidas de tiempo innecesarias. Esta carencia en el sistema de producción es aquí planteada como una **debilidad** del proceso.

5) Del organigrama presentado podemos encontrar una organización pequeña, formada por un dueño, 2 supervisores de obra, 4 jefes de obra y el resto es personal contratado por proyecto. El potencial crecimiento de la empresa debido a una demanda insatisfecha en la capital neuquina sumado a una competencia creciente hace resaltar la importancia del proceso de venta, en el cual se deben consolidar estrategias que capten un mayor volumen de mercado; debido a que toda la negociación con el cliente incluso la atención del mismo en un primer contacto está a cargo de una sola persona, el dueño, implica que si en alguna circunstancia esta función no se cumple por ausencia del responsable, la empresa se detiene y pierde toda posibilidad de seguir en el mercado. En la situación actual de mercado, con una competencia despiadada y amenazas de nuevos ingresos potenciales, sería beneficioso orientar a la operación de venta hacia una de las competencias centrales.

## Oportunidades

- 1) Como se puede ver en el análisis del sector externo, un segmento de un informe emitido por la Secretaría de Industria, Comercio y PYME nos da a conocer los datos demográficos de la provincia en estos últimos años. En el mismo se puede observar una explosión demográfica sin precedentes, que convierte a la capital de la provincia en el centro urbano más importante de la Patagonia. Esto, indudablemente deriva en una expansión del mercado y del sector de la construcción e implica para Carod Maderas un gran potencial de crecimiento. Esta es una de las **oportunidades** que ofrece el contexto.
- 2) Uno de los síntomas de esta explosión demográfica es una demanda insatisfecha de 15.000 viviendas; otros informes hablan de una demanda insatisfecha de viviendas de 25.000 familias, traduciéndose en otro aspecto del potencial de mercado, y visto como una **oportunidad** para la empresa.
- 3) Más allá del boom de los departamentos en venta y/o alquiler que se produjo en 2008 los precios son muy altos respecto a los que ofrece el mercado de viviendas prefabricadas, sumado a bajas expectativas de que los precios de venta disminuyan, implica una oportunidad para la empresa.
- 4) Una oportunidad que no se debería dejar pasar son los cursos de capacitación que se dictarán en la sede de la OUCRA ya que los mismos son gratuitos y no implica pertenecer al sindicato para poder acceder a la capacitación.

## Amenazas

- 1) La llegada de nuevos competidores directos al mercado en el año 2008 junto con la puja que se genera en el presente para ganar una posición sólida en el mercado están orientando a una competencia despiadada de precios, situación que se potencia debido a la fuerte crisis internacional que obliga a los clientes a tomar decisiones mucho más cuidadosas antes de comprar tomando en cuenta más el precio que en años anteriores.
- 2) El hecho de que las economías de escala no impliquen una barrera de entrada para los nuevos competidores, sumado a que el *know how* y la curva de aprendizaje no implica un limitante para empresas con experiencia que expandieron sus mercados geográficos hacia la capital neuquina, es una verdadera amenaza para el bienestar de la empresa. Si bien la situación económica actual impide que la demanda a la normalidad volviendo menos atractivo el mercado para los nuevos ingresos, si la situación se reactiva la amenaza de este tipo puede tener una implicancia aún mayor.

## Diagnóstico Integrado (conclusión)

Hasta aquí se ha investigado qué sucede en la realidad de Carod Maderas tanto en el ámbito externo como el interno, teniendo en cuenta los 6 factores que modelan la estrategia según los autores Thompson y Strickland, utilizados como marco central de este trabajo. Lo importante ahora es reconocer en cada uno de estos factores su posible influencia sobre la estrategia a proponer de manera que la solución propuesta sea acorde a su realidad, garantizando así el éxito en su implementación.

Es preciso comenzar mencionando los aportes del estudio respecto a las consideraciones de la sociedad, políticas, reguladoras y de pertenencia a la comunidad.

En este sentido, en la ciudad de Neuquén se destaca un fuerte crecimiento demográfico en los últimos 10 años y una proyección del crecimiento población también en aumento. Todo este crecimiento atrajo a grandes inversores del sector comercial básicamente, pero acompañado de otras ramas como la construcción. Esto así debido a que el fuerte incremento de la población en tan poco tiempo ha traído problemas habitacionales graves para la ciudad, como así también para la provincia.

En la esfera política se puede ver el compromiso del gobierno provincial actual por intentar brindar soluciones al problema por medio de un aumento en la inversión pública destinada a construir planes de vivienda y también a capacitación a los obreros de la construcción, de manera de poder contar con la mano de obra necesaria para afrontar los desafíos que deberá resolver la provincia en materia habitacional.

En este panorama, la estrategia se va a orientar a captar ese mercado en crecimiento producto del déficit en materia de viviendas, aprovechando las oportunidades que presente el contexto (como los cursos de capacitación), y en plena conciencia del rol que le toca como empresa constructora. Todo esto está necesariamente asociado al segundo factor que presentan los autores: las condiciones competitivas y el atractivo general de la industria.

A modo de introducción, la industria de la construcción a nivel nacional también presenta fuertes desafíos habitacionales entre los que podemos mencionar una inversión necesaria de \$415.000 millones hacia 2017 de los cuales el 89% (\$369.000 millones) deberán provenir del sector privado. Paralelamente, en la provincia de Neuquén el sector ha crecido a grandes tasas interanuales (70% entre 2005-2006). En el presente ya no posee las mismas tasas de crecimiento, sin embargo, es de destacar que continúa en aumento pese a la crisis económica de los mercados internacionales.

Nuestro país, que no es ajeno a esta coyuntura internacional, posee hoy altos niveles de inflación, aumento de los costos de los insumos de todas las industrias y restricción al crédito.

Específicamente en la ciudad de Neuquén esta crisis puede ser vista como una oportunidad para aquellas empresas que se dedican a la construcción de viviendas prefabricadas ya que, además de una fuerte demanda, las personas se están inclinando por invertir en opciones habitacionales más económicas, aprovechando además la posibilidad de una gran financiación, una cualidad muy característica de este tipo de empresas.

Por tanto, la estrategia a implementar por Carod Maderas deberá estar afinada de manera tal que sea sensible a las necesidades de los clientes y sus preferencias a la hora de invertir.

Si se toman en cuenta las distintas fuerzas competitivas que ejercen presión sobre la empresa se puede empezar por mencionar a las empresas del sector construcción que satisfacen las mismas necesidades que Carod Maderas. Luego de analizar específicamente esta fuerza competitiva, se concluye que ha habido un gran aumento en el número de empresas que llegan desde otras provincias de la Argentina a ofrecer sus productos a la ciudad de Neuquén, aprovechando las oportunidades que presenta la coyuntura económica para este tipo de negocios, incrementando así la presión sobre el mercado. La aparición de estas empresas genera hoy una lucha de precios y ante las dificultades de disminuir los costos debido a la inflación en el precio de los materiales de construcción, la mayoría opta por ofrecer viviendas de menor calidad. Esto básicamente implica la necesidad de idear estrategias que neutralicen las acciones que implementa la competencia, como por ejemplo mejorar la financiación o apuntar al estrato superior de la demanda de viviendas prefabricadas.

Una mejor financiación como estrategia de mercado, a su vez, le es útil a Carod Maderas para disminuir la presión competitiva ejercida por los compradores, que se caracterizan por tomar decisiones de inversión cada vez más cautelosas.

Paralelamente, se estudiaron una serie de factores internos que modelan la estrategia entre los que podemos mencionar las fortalezas y debilidades de los recursos y competencias de la empresa y la influencia de la filosofía de negocios, ambiciones personales y la cultura de la organización sobre la estrategia.

Las debilidades de la empresa están dadas principalmente por una falta de planeación, pero también por problemas operativos y/o administrativos como son los errores en el proceso de construcción, la falta de un registro de cuentas en los términos contablemente aceptables, y el riesgo de que todas las actividades centrales estén a cargo de una sola persona.

Ya que las debilidades de una empresa son aquellos factores negativos que puede controlar deberá revertirlos para que no sean un obstáculo a la hora de alcanzar la Visión/Misión de la organización.

Si se sabe que existen errores en el proceso de construcción, la capacitación del plantel de empleados podría ser la mejor solución para evitar así los problemas asociados, como las dificultades de prever los tiempos de finalización de obra, insatisfacción de clientes y pérdidas económicas.

A su vez, en esta nueva etapa que implica la implementación de un plan estratégico deberá integrar un profesional encargado de la contaduría de la empresa como así también la participación de todos los empleados en el proceso de puesta en marcha para así evitar el riesgo de centralizar actividades clave en una sola persona.

Las fortalezas son aquellos factores que la empresa posee internamente y que la destaca de otras empresas del rubro. Luego del análisis se encontraron las siguientes fortalezas en Carod Maderas: 20 años de experiencia, financiación propia, calidad en sus productos y una fuerte cultura empresarial. La estrategia deberá utilizar todos estos puntos fuertes, consolidándose en éstas áreas y convirtiéndolas en ventajas competitivas difíciles de igualar.

Para esto deberá consolidarse en la mente de los neuquinos como una empresa pionera en el rubro, destacando a su vez su calidad superior por medio de un buen programa de publicidad.

Dadas estas directivas para plantear la estrategia lo siguiente es la creación de la misma, acompañada de un plan de implementación (plan de acción) que la empresa deberá seguir de manera tal que se puedan cumplir con los objetivos del presente trabajo.

## PLAN ESTRATÉGICO

Del análisis interno y específicamente del FODA se pueden observar una serie de aspectos que guiarán el planeamiento futuro del negocio. Acorde a los objetivos específicos ya planteados aquí se continúa con la creación de la Visión/Misión, la Estrategia y los planes de acción a seguir en adelante:

1- Visión:

**“Convertir a Carod Maderas en la empresa líder en el sector de viviendas prefabricadas en la provincia de Neuquén”**

2- La definición del negocio actual (Misión) de Carod Maderas es:

**“Nuestra Misión es la construcción y venta de viviendas prefabricadas mediante una capacidad de financiación superior y en tiempos de obra inferiores a la competencia”**

Los objetivos que se han planteado son 3 y están organizados en objetivos estratégicos y financieros; estos son:

### Objetivos

#### Financieros

- Lograr un crecimiento del 20% de los ingresos hacia 2012 en las viviendas construidas en Neuquén Capital.
- Aumentar en 3 unidades anuales la cantidad de viviendas vendidas y construidas del modelo Estándar en la ciudad de Neuquén.

#### Estratégicos

- Reducir los tiempos de obra de la totalidad de las viviendas de Carod Maderas a dos meses o menos para cualquier modelo de vivienda.

### Creación de la estrategia

La estrategia competitiva básica que tendrá Carod Maderas es la de Enfoque con Diferenciación, mediante una financiación superior que facilita la adquisición de la vivienda y en tiempos de finalización de obra inferiores a los del mercado. Esto coincide con la definición del negocio actual de la compañía, porque la financiación ya es una ventaja competitiva fuerte de la empresa y que sirve de base para seguir de aquí en adelante.

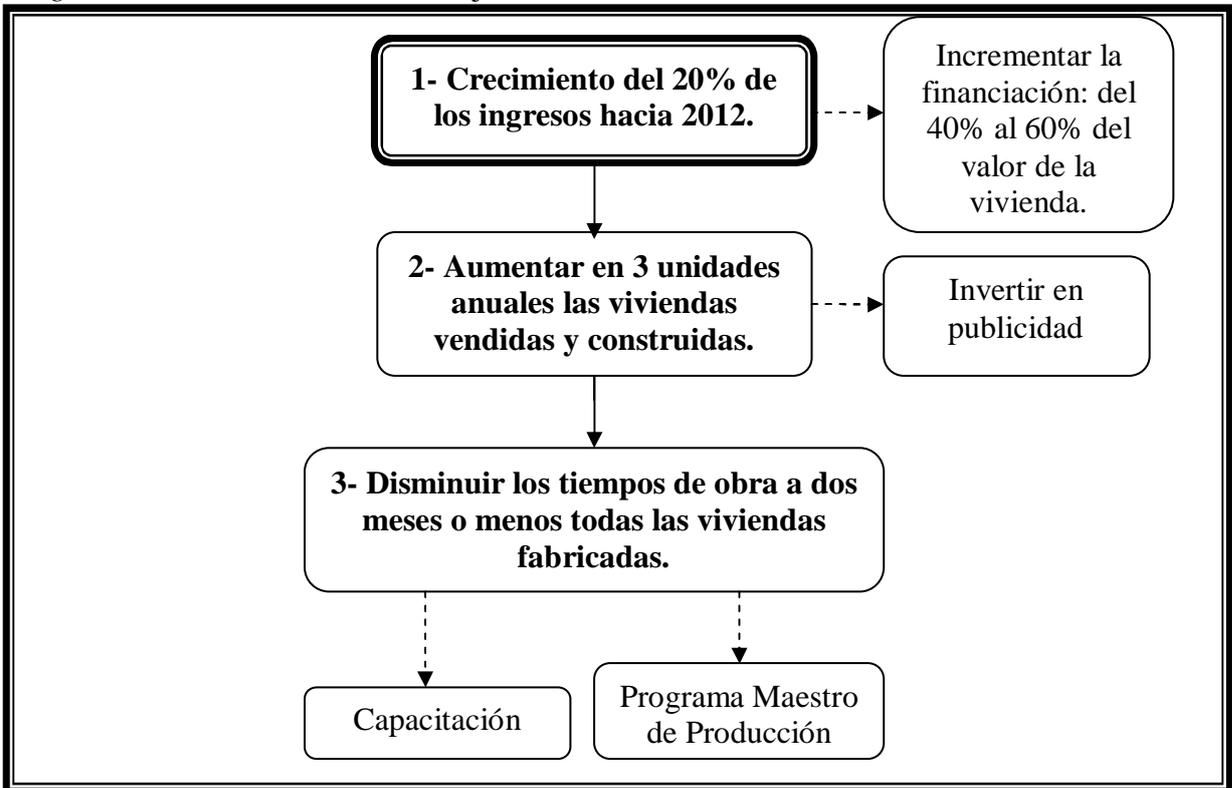
Por otro lado, cabe aclarar que la empresa deberá centrarse en mantener la proporción de ventas de su modelo más vendido respecto a los demás: el modelo estándar, ya que así actuaría acorde al perfil de su cliente actual y no implicaría generar los esfuerzos adicionales asociados a intentar vender el modelo tradicional (atractivo por generar un mayor margen de ganancias), sumado a que la coyuntura económica proyectada en realidad no es del todo atractiva para aspirar a tal objetivo. Por esta razón todos los cálculos y estimaciones se hacen en base a este modelo estándar.

## Plan de acción

Si se rescata del análisis externo del presente trabajo que en 2010 habrá una necesidad de nuevas viviendas de alrededor de 15.000 hogares (52.237 habitantes) y con un crecimiento quinquenal calculado entre 2010 y 2015 del 7,58%, suponiendo que la población con necesidad de viviendas es una porción fija del total, se estima que hacia 2015 también crecerá en 7,58% la cantidad de habitantes en déficit habitacional, algo así como 4.000 habitantes o 1.143 hogares.

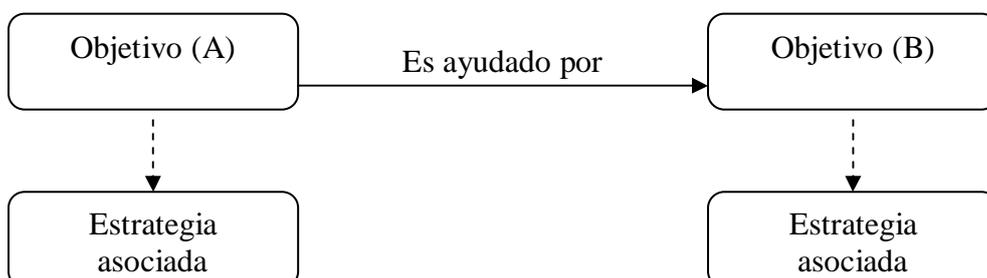
En este contexto, Carod Maderas debe generar las capacidades necesarias para aprovechar las demandas habitacionales futuras, así como las actuales, abriéndose paso entre la competencia creciente a través de la diferenciación de sus productos y con el cuidado de ser sensible a la coyuntura económica actual, de manera que su oferta de calidad superior continúe siendo accesible a las necesidades de las personas. Para todo esto se deberá cumplir con los objetivos antes planteados, eslabonados de la siguiente manera:

*Diagrama I - Eslabonamiento de Objetivos del Plan de acción.*



Fuente: Elaboración propia.

### Interpretación del Diagrama I



## OBJETIVO 1- Lograr un crecimiento del 20% de los ingresos hacia 2012 en las viviendas construidas en Neuquén Capital.

### Estrategia

\* Incrementar la financiación: del 40% al 60% del valor de la vivienda:

Para poder captar una mayor porción de la demanda también, se deberá fortalecer la oferta respecto de la competencia. La idea es lograr una verdadera financiación superior tal como está definida en la Misión. Este objetivo verdaderamente orienta a la empresa a mantener una de sus fortalezas descriptas en el análisis FODA, y a su vez la hace sensible a las necesidades actuales y a la coyuntura económica, en la que existe una restricción al crédito y además una pérdida del poder adquisitivo por parte de la población. Una financiación superior se logrará disminuyendo el monto establecido en la entrega inicial. Por ejemplo, si para una vivienda económica de 2 dormitorios el precio aproximado es de 30.500 y la entrega de 18.000<sup>32</sup>, entonces ésta entrega es del 60% del monto total de la vivienda.

Para cada una de las empresas de la competencia analizadas este porcentaje asciende a:

*Cuadro VII* - Proporción de entrega inicial respecto del valor total de la vivienda para cada empresa de la competencia analizada.

	Viviendas Roca	Viv. del Sur	Viv. Limay	Viv. Roble	Rizzo C.	Carod Maderas
Precio Total	26900	19800	26900	20500	47900	30500
Entrega inicial	13450	9900	13450	9208	33530	18000
% Entrega respecto del Total	50%	50%	50%	45%	70%	60%

Si se disminuye el monto requerido de entrega inicial a 12.200, el porcentaje disminuye a 40% y se estaría financiado una mayor porción del valor de la vivienda, permitiendo que una mayor cantidad de clientes puedan acceder a la vivienda que ofrece la empresa. De esa manera la financiación sería, además superior a la de otras empresas y el precio en realidad seguiría siendo el mismo, lo que no implica tener que disminuir costos o la cantidad de metros cuadrados ofrecidos para una vivienda de 2 dormitorios, asegurando la misma calidad.

Cabe aclarar que lo que se debe realizar es aumentar la cantidad de las cuotas y no el monto de las mismas, y donde antes se financiaba a 48 cuotas<sup>33</sup> (4 años) ahora se extendería a 60 cuotas (5 años), generalizando este criterio para todo tipo de viviendas y precios.

Para conocer qué sucede con los costos, a continuación se explicita una situación de financiación tal como se realiza en el presente (*Cuadro VIII*) y una situación con la financiación propuesta por el objetivo (*Cuadro IX*).

<sup>32</sup> Ver *Cuadro V*, en la página 24.

<sup>33</sup> Ídem anterior.

**Cuadro VIII - Financiación actual** de una vivienda Estándar de dos dormitorios.

Precio: \$30500														
Entrega inicial (60%): \$18000														
Monto a financiar (al 20% anual): \$12500														
Cantidad de cuotas: 48.														
Año	Mes													Total anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	260,4	3124,8
2	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	312,48	3749,76
3	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	374,9	4498,8
4	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	449,89	5398,68

-Costo Estimado (55% del precio<sup>34</sup>): \$16775. La entrega inicial cubre el Costo total.

-De los \$12500 se recibe por efectos de la financiación:

3124,8 + 3749,76 + 4498,8 + 5398,68: \$17372,04 + \$1225 (la parte de la entrega inicial que sobra luego de contemplar el costo): \$18597,04

**Cuadro IX - Financiación propuesta** para una vivienda Estándar de dos dormitorios.

Precio: \$30500														
Entrega inicial (40%): \$12200														
Monto a financiar (al 20% anual): \$18300														
Cantidad de cuotas: 60.														
Año	Mes													Total anual
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1	305 <sup>1</sup>	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3660
2	366 <sup>2</sup>	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366	4392
3	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	439,2	5270,4
4	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	527,04	6324,48
5	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	632,45	7589,4

<sup>1</sup> \$305:18300 % 60 cuotas

<sup>2</sup> \$366: 305 + 20% de 305

-Costo Estimado \$16775; faltan cubrir con la financiación \$4575 (\$16775 – \$12200)

- De los \$18300 se recibe por efectos de la financiación:

3660 + 4392 + 5270,4 + 6324,48 + 7589,4: \$27236,25

A este monto hay que restarle el valor del costo restante por cubrir: \$27236 – \$4575: \$22661

**Incrementar la financiación un 20% genera una mejora en el ingreso marginal por vivienda comparado a la financiación anterior de: \$4064 (\$22661 - \$18597,04).**

**Al año, con 5 viviendas vendidas en Neuquén capital, la financiación propuesta trae un beneficio estimado de \$20320**

Período de implementación: A partir de Julio de 2009 y se mantiene a lo largo del período de planeación (hasta 2012).

Impacto Anual para la empresa: \$20320.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> La estimación del 55% del precio como parte del costo se muestra en el Anexo 1, página 66

<sup>35</sup> Valores expresados a moneda de Mayo/2009.

Se calculó la información para el modelo estándar ya que es un modelo intermedio de construcción en calidad y precio y además es el modelo que presenta el mayor nivel de venta (40 % del total).

Disminuir la entrega inicial, y por tanto aumentar la financiación permitirá a Carod Maderas competir mejor respecto al resto de las empresas, atrayendo clientes que antes optaban por las facilidades de entrega de la competencia facilitando asimismo el cumplimiento del objetivo de incrementar en 3 unidades anuales las viviendas vendidas.

## **OBJETIVO 2 - Aumentar en 3 unidades anuales las viviendas vendidas y construidas.**

### Estrategia

\* Invertir en publicidad el monto requerido con los fondos provenientes de ventas concretadas en el pasado, con el fin de posicionarse en los consumidores como “la empresa pionera” en viviendas prefabricadas en Neuquén capital, dando a conocer las bondades de este tipo de productos (calidad, resistencia, durabilidad) de manera de estimular la demanda actual y potencial, que en el presente toma decisiones mucho más cautelosas, por esto la importancia de publicitar, y siempre dejando en claro su oferta diferenciadora en calidad y financiación.

La publicidad se concretará en 3 etapas a lo largo del período de planeación del Objetivo.

- 1° Etapa -

Período: Julio a Diciembre de 2009

- 2° Etapa -

Período: Julio a Diciembre de 2010

- 3° Etapa -

Período: Julio a Diciembre de 2011

La publicidad se realiza en el 2° semestre de cada año debido a que en esta etapa crece la demanda y es técnicamente mejor fabricar en verano por condiciones climáticas sumado a que los días son más largos para trabajar.

### Costo:

Descripción del Costo	Semestral	Total
Publicidad en Diario Río Negro	\$3315	\$9945 <sup>36</sup> los 3 años.

Responsable: El dueño de la empresa, que es quien se encarga de concretar luego las operaciones de venta.

<sup>36</sup> Valores expresados a moneda de Mayo/2009.

Si actualmente se construyen alrededor de 11 viviendas anuales de las cuales el 40% se realiza en la capital, se tienen 5 viviendas anuales en la ciudad de Neuquén.

Para el 2012 el objetivo es vender y construir 14 viviendas,

2010.....	8 viviendas
2011.....	11 viviendas
2012.....	14 viviendas

Algo factible de obtener en los próximos años teniendo en cuenta que se estima un déficit de 15.000 hogares en la capital hacia el 2010.

Dado que se necesitará personal adicional para poder afrontar las nuevas construcciones se deberá proceder a contratar un nuevo supervisor con la línea jerárquica que le siga.

Asimismo se debe tener en cuenta el costo adicional en concepto de sueldos asociados a la construcción de 3 viviendas más: \$20400 anual por vivienda.<sup>37</sup>

### **OBJETIVO 3 - Disminuir los tiempos de obra a dos meses o menos todas las viviendas fabricadas.**

Estrategias

#### **A) Capacitación.**

Si se conoce que con el cumplimiento de los objetivos que se pretenden lograr se presentará una mayor demanda de viviendas para la empresa se deberá empezar a trabajar en el presente con mayor eficiencia en el armado de las viviendas. Para esto, es preciso que cada uno de los miembros de la empresa sean debidamente capacitados. Tal como se destaca en el cuadro de análisis FODA, la capacitación gratuita que el gobierno provincial articula por medio de la UOCRA es una buena oportunidad que se debe aprovechar. De esta manera se logra que todos los miembros trabajen con el mismo leguaje técnico tan necesario para evitar errores y malentendidos, por ejemplo los que se dan en la interpretación de planos, y mejorar así las actividades para poder reducir los tiempos de obra de la totalidad de las viviendas.

Del acuerdo que firmó el gobierno provincial y la Fundación de Educación y Capacitación para los trabajadores de la Construcción, en su última parte, se puede leer que se prevén 180 horas cátedra de dictado de los cursos, que si bien no están aún definidas y distribuidas, probablemente su dictado no exceda los 4 meses.

A los fines del presente trabajo se estimarán 6 meses de duración los cursos de manera de obtener aún un margen hasta saber el tiempo real de duración, conociendo la baja probabilidad que los mismos excedan ese período.

Plazo: Junio a Diciembre de 2009

Costo: Gratuito.

Responsable: Todos los obreros de la empresa deben realizar la capacitación.

---

<sup>37</sup> Las remuneraciones asociadas a las 3 viviendas adicionales construídas están contempladas en la página 57.

B) Implementar un Programa Maestro de Producción.

El programa maestro de producción intenta establecer antes de comenzar con la fabricación una estimación general de los tiempos de cada actividad de producción de la vivienda y ubica las necesidades de insumos de producción al tiempo que se los precisa, de manera que antes de su utilización ya se los este retirando de los proveedores para que lleguen justo a tiempo a la obra. Esto evitaría una de las problemáticas analizadas dentro de los factores internos de la organización donde se destaca la falta de materiales al momento que se los necesita para las viviendas fabricadas en Neuquén Capital. La implementación estaría a cargo de un profesional externo idóneo en la materia.

Plazo: desde Enero de 2010 hasta Abril de 2012.

La implementación será realizada en 4 fases de 7 meses de duración cada una:

*-1° Fase-*

Reducción del tiempo de fabricación de la mitad de las viviendas vendidas a 2 1/5 meses o menos. Desde Enero a Julio de 2010.

*-2° Fase-*

Reducción del tiempo de fabricación de la totalidad de las viviendas vendidas a 2 1/5 meses o menos. Desde Agosto de 2010 a Febrero de 2011.

*-3° Fase-*

Reducción del tiempo de fabricación de la mitad de las viviendas vendidas a 2 meses o menos. Desde Marzo a Septiembre de 2011.

*-4° Fase-*

Reducción del tiempo de fabricación de la totalidad de las viviendas vendidas a 2 meses o menos. Desde Octubre de 2011 a Abril de 2012.

Costo:

Honorarios profesionales del consultor: \$1800 mensuales

28 meses de trabajo: \$50400

Responsable: Consultor externo. Esta persona sería el hijo menor del dueño de la empresa quien ya presupuestó esos honorarios.

Por último, la empresa necesitará mejorar la contaduría por medio de la contratación de un profesional del rubro que ordene y registre las cuentas de la empresa en el futuro.

Costo

Honorarios Profesionales: \$800

Responsable: Profesional externo. El contador a contratar es el hermano menor del dueño quien también ya presupuestó esos honorarios.

### Desarrollo de los objetivos

Como se puede ver en el desarrollo de cada uno de los objetivos, los mismos están descriptos en términos de costos, plazos y responsables asociados. A continuación se describen específicamente cada uno de estos ítems con el fin de aportar un mayor detalle de los mismos.

## **Resumen de Costos del Plan (costos marginales)**

### **Publicidad**<sup>38</sup>

En 2009 (según la promoción III elegida):  
\$552.5 mensual; \$3315 semestrales;

2010: \$3315

2011: \$3315

**TOTAL: \$ 9945**

---

### **Sueldos**<sup>39</sup>

1) por 3 viviendas adicionales en 2010: \$20400

2011: \$ 20400

2012: \$ 20400

**TOTAL en sueldos: \$ 61200**

---

### **Consultor Externo para implementación del Programa Maestro de Producción**

Honorario: \$ 1800 mensual

**TOTAL: \$ 50400 por 28 meses de trabajo**

---

### **Contador**

Honorario: \$800 mensual

**TOTAL: \$ 33600 por 42 meses de trabajo (3 años y 6 meses)**

---

<sup>38</sup> Estos montos derivan de la evaluación del presupuesto enviado por el Diario La Mañana de Neuquén; los detalles están en el Anexo 2 de la página 67.

<sup>39</sup> Ver Anexo 1, página 66.

Cuadro IX – Resumen de Costos para todo el período de planeación

<b>Concepto</b>	<b>Monto en pesos</b>
Publicidad	\$9945
Sueldos	\$ 61200
Honorarios de consultor	\$ 50400
Honorarios de contador	\$33600
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 155145</b>

## Resumen de los plazos

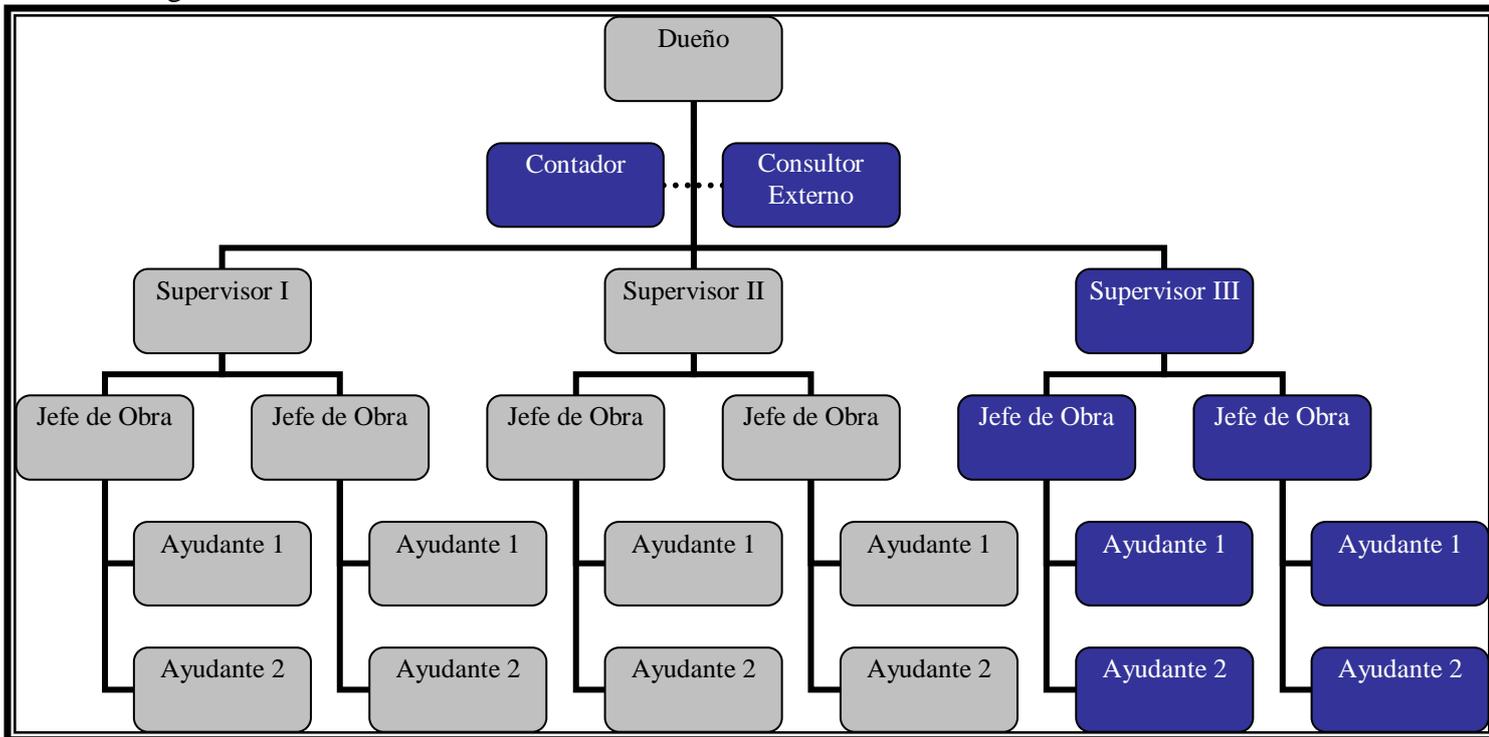
La presentación de los mismos se realiza de acuerdo al siguiente diagrama de Gantt.

	2009				2010				2011				2012			
	1º	2º	3º	4º												
Capacitación																
Incrementar Financiamiento																
Publicidad																
Incrementar 3 unid 1º año																
Incrementar 3 unid 2º año																
Incrementar 3 unid 3º año																
Reducción tpos. de obra 50% a 2,5 meses																
Reducción tpos. de obra 100% a 2,5 meses																
Reducción tpos. de obra 50% a 2 meses																
Reducción tpos. de obra 100% a 2 meses																

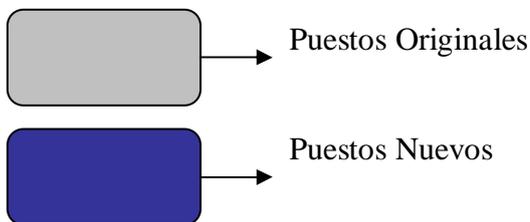
## Resumen de responsabilidades

Actividad	Responsable
Publicidad	Dueño
Construcción de 3u. anuales adicionales	Nuevo Supervisor
Implementar Programa Maestro de Producción	Consultor Externo
Contabilidad	Profesional Externo

El Organigrama de la organización se vería ligeramente modificado para tomar la siguiente estructura:



### Interpretación del Organigrama



## Ingresos adicionales con el Plan

1) Los obtenidos por una financiación superior para las 5 viviendas que actualmente se venden:

El ingreso actual para las viviendas de mayor venta (tipo estándar de dos dormitorios) en la ciudad de Neuquén es de \$18597<sup>40</sup> por unidad, que sería su margen de ganancias (con 5 viviendas: \$92985)

Si se toma en cuenta que con la financiación propuesta el ingreso es de \$22661 por unidad (con 5 viviendas anuales: \$113305), un ingreso marginal anual de \$20320.

2) Los obtenidos por el margen de ganancia de 3 viviendas más anuales:

Con 3 viviendas adicionales el ingreso anual asciende a \$67983 (\$22661 x 3u.). Dado que se planea 3 viviendas anuales más hasta 2012 inclusive:

2010: \$67983

2011: \$67983

2012: \$67983

TOTAL: \$203949

Total: \$20320 + \$203949: **\$224.179**

---

El ingreso que se obtendría *sin el plan* es de:

-\$18.597 por unidad

-\$92.985 anual (con 5 u vendidas en Neuquén capital)

-\$**278.955** en 2010, 2011 y 2012.

El ingreso *con el plan*:

-\$**347989**: \$278.955 + \$69034 que son los ingresos con el plan después de costos (\$224179 - \$155145)

Luego, el porcentaje de crecimiento del ingreso para las viviendas vendidas y construidas en Neuquén es de: \$347989/ \$278955: **1.247 o un crecimiento de 24.7%**.

---

<sup>40</sup> Ver página 53.

## **Conclusión Final**

Dadas las condiciones imperantes en la economía y los momentos de incertidumbre que suelen vivirse en tiempos de crisis, se hace necesario agudizar al máximo el sentido de análisis y realizar a su vez un monitoreo casi constante de las diferentes señales que puedan aparecer en el tiempo, a fin de actuar para reducir al mínimo las amenazas que se presentan en los mercados actuales.

Tanto más complicada es la situación si se trata de una empresa que trabaja diariamente sin una planeación adecuada de sus actividades ni un rumbo definido hacia donde pretenda llegar.

El propósito de este trabajo, como ya se mencionó, es el de desarrollar un Plan estratégico para Carod Maderas con el fin de mejorar todas sus actividades y proponerle diferentes cursos de acción que le van a ayudar a prepararse para los próximos años, de manera que pueda hacer frente a su competencia y que además, pueda aprovechar el fuerte déficit habitacional que se presenta en la región en la cual trabaja.

Para poder cumplir con este propósito se efectuó primero un estudio del entorno que rodea a la empresa tomando en cuenta principalmente lo que sucede en Neuquén capital, en donde se encuentra una demanda insatisfecha de viviendas de aproximadamente 15000 hogares, que no es ni más ni menos que el 23% de la población de la capital. Desde el gobierno provincial y municipal, se llevan a cabo intentos de paliar la situación pensando a futuro a través de programas de capacitación y un aumento del gasto público para la construcción de nuevos planes de viviendas. Sin embargo, como se demuestra en el análisis, aproximadamente el 89% de la inversión estimada necesaria en viviendas a nivel nacional deberá provenir del sector privado. Esto demuestra el papel que juegan hoy las empresas privadas dedicadas a la construcción, y se da tanto más en las provincias con un fuerte crecimiento poblacional, como sucede en Neuquén.

Aún así, dada la coyuntura económica, este protagonismo del sector de la construcción no implica lo mismo para todas las empresas del sector dada la existente restricción al crédito, una inflación en los costos de construcción, y también una cautela mayor por parte del mercado a la hora de invertir en su casa.

Es por esto que las opciones más económicas del rubro están ganando mercado frente a otras hasta ahora más comunes como la adquisición de departamentos, o la construcción de viviendas enteramente de material.

Por tanto, en el presente, las viviendas prefabricadas han encontrado un nicho bastante prometedor, si se toma en cuenta que es probable que la coyuntura se mantenga en el mediano plazo. Es por esta razón que en el último tiempo se ha incrementado en un número importante la cantidad de empresas dedicadas a la construcción de viviendas prefabricadas, ejerciendo fuertes presiones competitivas y orientando al sector hacia una rivalidad en los precios.

Claro está que las empresas que quieren asegurarse un lugar en el mercado en esta competencia de precios, con plena inflación de costos de construcción, deben optar por utilizar materiales de inferior calidad o incluso reducir los metros cuadrados por vivienda ofrecida.

Dado que Carod Maderas nunca trabajó con materiales de inferior calidad en su intento de brindar lo mejor a sus clientes, disminuir la calidad de las viviendas no es una opción atractiva y va a optar por diferenciarse de la competencia. Por esto, su estrategia competitiva será la de Enfoque con Diferenciación, por medio de una financiación superior de manera tal que se facilite la adquisición de la vivienda.

Para esto deberá eliminar primero ciertas debilidades internas como la falta de una capacitación adecuada en los empleados dedicados a la construcción, la ausencia de registros contables fiables, y el riesgo de que todas las actividades centrales estén a cargo de una sola persona. La solución de todos estos obstáculos están contemplados en la estrategia creada y su plan de acción asociado, que comienza con un objetivo principal: incrementar un 20% los ingresos hacia 2012.

Esto trae aparejado otros objetivos secundarios que, importantes por su connotación estratégica, se estiman generarán en conjunto un incremento del 24,7% de los ingresos dejando un margen positivo de 4,7%, que impregna de seguridad a lo planeado debido a su factibilidad de alcanzarlo.

El objetivo principal será llevado a cabo financiando una mayor proporción del precio total de la vivienda, generando un beneficio de \$4064 por vivienda estándar construida, su modelo de mayor venta. Con una cantidad actual de 5 viviendas construidas anualmente en la ciudad de Neuquén el beneficio es de \$20320 por año.

Una mayor financiación permitirá a la empresa cumplir con el objetivo de aumentar en 3 unidades anuales las viviendas vendidas y construidas, el cual a su vez se logra mediante una inversión en publicidad.

El plan finaliza con el cumplimiento del 3° objetivo: reducir a dos meses o menos el tiempo de fabricación de cualquier modelo de vivienda, a través de la capacitación de los empleados. Esta capacitación, a su vez, ayuda a eliminar una de las debilidades de la empresa, que es el error de los obreros en el proceso de construcción.

Dado que no se puede pretender tal reducción de los tiempos de fabricación en el corto plazo, el objetivo se cumplirá en cuatro etapas. Las dos primeras intentan llevar a 2,5 meses o menos el tiempo de construcción de todas las viviendas y las otras dos restantes a solo 2 meses o menos, todo esto a realizarse por medio de la implementación de un programa maestro de producción.

Ya que la puesta en práctica de todo el plan de acción requiere de una labor conjunta entre varios responsables, se estaría disminuyendo el riesgo de que las actividades clave estén a cargo de una sola persona.

Luego, la contratación de un contador público contemplaría la solución de la última debilidad asociada a la empresa, que es la falta de un registro de cuentas confiable, ordenando la información económica.

Esto es imprescindible para poder tomar en el futuro decisiones con mejor calidad de información, que es una de las dificultades más importantes que se presentó al realizar este trabajo.

Para finalizar, la implementación del plan va a orientar los esfuerzos de la empresa hacia un solo rumbo: lograr en el futuro convertir a Carod Maderas en la empresa líder en viviendas prefabricadas en la provincia de Neuquén (su nueva Visión), sabiendo que

esta debe ser su posición debido a su carácter pionero en la provincia, creyendo que éste es el lugar que le pertenece.

## Anexo 1

### Costos de Construcción<sup>41</sup>

A continuación, los costos aproximados de las viviendas económicas y tradicionales, que son los modelos más baratos y caros respectivamente. Luego un promedio del costo de las viviendas Estándar que es el modelo intermedio en precio y calidad.

#### 1) Viviendas Económicas (para 40 m<sup>2</sup>)

Materiales	\$9000
Mano de Obra	\$6200
Suministros y Supervisión	\$1000
TOTAL	\$16200

Tiempo de obra: 45 días

Precio Financiado (aprox.): \$32800

Porcentaje del costo respecto al precio: 50%

#### 2) Viviendas Tradicionales (para 70 m<sup>2</sup>)

Materiales	\$20000
Mano de Obra	\$14000
Suministros y Supervisión	\$2000
TOTAL	\$36000

Tiempo de obra: 90 días

Precio Financiado (aprox.): \$60000

Porcentaje del costo respecto al precio: 60%

#### 3) Viviendas Estándar (40 m<sup>2</sup>)

**Dado que su precio y calidad es intermedio, se puede estimar un promedio del costo (respecto al precio financiado) de 55%.**

---

#### Sueldos

1) Se estima que en conceptos de sueldos por 3 viviendas del modelo estándar se erogan \$20400

La remuneración estimada para 3 viviendas no es directamente proporcional al valor de una vivienda multiplicada por 3 debido a un mejor aprovechamiento de la mano de obra.

---

<sup>41</sup> Todos los valores son expresados a moneda de Mayo/2009.

## Anexo 2

Presupuesto de Publicidad:

# LA MAÑANA NEUQUÉN

Estimado Diego:

Según lo conversado telefónicamente cumpla en enviarle una propuesta para que pueda evaluar su inversión y participación publicitaria dentro del **Diario La Mañana de Neuquén**

A efectos de que UD pueda seleccionar según su posibilidad de inversión, es que le ofrecemos diferentes opciones en medidas de avisos.

Nuestro Diario **La Mañana de Neuquén** tiene un alcance a las Provincia de Neuquén y Río Negro en su totalidad, con una tirada de lunes a viernes de 16.000 a 17.000 ejemplares con diferentes aditamentos, los sábados de 20.000 a 23.000 ejemplares y los días domingos de los 25.000 a los 27.000 ejemplares. Los días sábados salimos con Revista Rumbos y opcional Revista 23, los días domingos salimos con una edición de revista 7 Días.

### SECCION CLASIFICADOS:

**PROMOI 4 X 4X 4: PUBLICA 4 AVISOS X 4 SEMANAS DURANTE 4 MESES.**

**AVISOS DESTACADO (incluye logo diferentes tipografías y puede ser en blanco y negro ó color)**

### Ejemplos de medidas

Aviso de 2 columnas (igual a 8.24 CMS de ancho) x 10 CMS de alto \$21.216.00

Aviso de 2 columnas (igual a 8.24 CMS de ancho) x 5 CMS de alto \$10.608.00

Aviso de 1 columna (igual a 3.92 CMS de ancho) x 5 CMS de alto \$5.304.00

Aviso de 1 columna (igual a 3.92 CMS de ancho) x 4 CMS de alto \$4.243.20

Aviso de 1 columna (igual a 3.92 CMS de ancho) x 3 CMS de alto \$3.182.40

**IMPORTANTE MUTUAL  
de la ciudad de Neuquén  
Necesita empleado:**

- Persona responsable
- Buena presencia
- Disponibilidad para viajar
- Requisito excluyente y  
con movilidad propia
- Sexo indistinto

Para mayor información  
comunicarse de lun. a vier.  
de 10 a 17 hs. al:

**448-3154 / 442-8176**

(1 col x 5 cms)

Estas tarifas son finales en blanco y negro, por 4 meses de publicación. Si desea puede ser color los días domingos con un pequeño recargo a color.

Ejemplo:

Aviso de 1 columna (igual a 3.92 CMS de ancho) x 5 CMS de alto \$ 5701.80 finales (4 días de la semana a elección y los domingos a color)

**“OMEGA”**  
Clase de apoyo y exámenes   
**Primarios y secundarios.**  
**Libres y pec.**  
**Todas las materias.**  
Taller de narración y gramática: técnica de estudio  
**Medicina**  
- Ingreso: todas las materias.  
- Programas con garantía.  
Los resultados obtenidos avalan nuestros 8 años de experiencia.  
**Tarjetas de crédito.**  
5% de dcto. presentando este aviso.  
San Luis 345 - 1º "D" - Nqn 8300  
Tel: (0299) 4438026/ 154185696  
Instituto\_omega@yahoo.com.ar

(1 col x 5cms)

## PROMOII

AVISOS CON ESTILO (única tipografía sin logo y, el texto puede ser modificado dentro de los días de contratación las veces que desee).

Aviso de 1 col. (3.92 CMS) x 10 Cm. de alto por 15 días corridos \$663.00

Aviso de 1 col. (3.92CMS) x 10 Cm. de alto por 30 días corridos \$1226.54

Aviso de 1 col. (3.92 CMS) x 5 Cm. de alto por 15 días corridos \$331.50

Aviso de 1 col. (3.92) x 5 Cm. de alto por 30 días corridos \$596.70

**Sweet Elizabeth**  
ROPA FEMENINA  
**BUSCA**  
Poner Distribuidora  
en su hogar o local  
80 % Ganancia  
Precios de fábrica.  
¡Contáctese ahora mismo!  
¡Comuníquese ahora!  
(011) 47639284  
pinet\_modas@yahoo.com.ar

**RESTAURANT**  
(CENTRO RESIDENTES SANTAFESINOS)  
A ORILLAS DEL RÍO LIMAY  
Menu de 3 pasos  
\$40 POR PERSONA S|BEBIDA  
MEDIO DÍA Y NOCHE  
DE MARTES A JUEVES S|RESERVA  
DE VIERNES A DOMINGO C|RESERVA  
EXQUISITAS PASTAS PATAGONICAS  
-ELABORACIÓN PROPIA-  
marisaethel24@hotmail.com  
**RÍO NEGRO 2170**  
NEUQUEN  
Res.: 447-0235 | 154-014666  
**M. & E. M.**  
EVENTOS GASTRONÓMICOS

(1col x 5)

(1 col. x 10)

### **PROMOIII**

4 + 2 PUBLICA 4 DOMINGOS QUE EL DIA DE MAYOR TIRADA Y ADEMÁS PUBLICAMOS CON LA REVISTA 7 DÍAS, SE BONIFICAN 2 DÍAS DE LA SEMANA A ELECCIÓN, ES DECIR 6 PUBLICACIONES EN TOTAL Y ABONA 4.

#### Ejemplo

\*AVISO 1 COL (3.92 de ancho) x 5 cms de alto x 4 domingos \$552.50 + 2 publicaciones sin cargo.

Estos precios son finales y color incluido, las 2 publicaciones a elección son en blanco y negro.

## Anexo 3

Acuerdo entre la Provincia de Neuquén y la Fundación de Educación y Capacitación para los trabajadores de la Construcción

2009

REPUBLICA ARGENTINA



PROVINCIA DEL NEUQUEN

CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACION  
DPTO. MESA DE ENTRADAS Y SALIDAS

Nº 4025 - 03357      Letras.....      Folio.....

Nro. de Expediente: 4025 - 03357 / 9 Alc. 0 /

Iniciador: DIA      DIRECCION DE EDUCACION DE ADULTOS  
CFP-UOCRA

Fecha Inicio: 25/03/2009

Cod. Tema: CRE.ESC      CREACION DE ESCUELAS

CREAR EL CENTRO DE FORMACION PROFESIONAL - UOCRA - EL CUAL FUNCIONARA EN NEUQUEN CAPITAL.

Fecha Entrada: 25/03/2009

PROVINCIA DEL NEUQUEN  
PODER EJECUTIVO



**PROTOCOLO ADICIONAL Nº 1  
AL ACUERDO MARCO DEL 21 DE ABRIL DE 2008  
SUSCRITO ENTRE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN  
Y LA FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LOS  
TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN**

Entre la PROVINCIA DEL NEUQUÉN, representada en este acto por el Sr. Gobernador, Dr. Jorge Augusto Sapag DNI Nº 10.112.290, con domicilio en la calle Roca y Rioja de la ciudad de Neuquén, en adelante el "GOBIERNO DE LA PROVINCIA" y la FUNDACION DE EDUCACION Y CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCION, representada por su Director Ejecutivo Arquitecto Gustavo Gándara DNI Nº 18.138.473, con domicilio en Azopardo Nº 954 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante la "FUNDACION", convienen celebrar el presente Protocolo Adicional Nº 1 a los fines de la implementación del Plan Nacional de Calificación para Trabajadores de la Industria de la Construcción y particularmente para la construcción, implantación y puesta en funcionamiento en el ámbito de la Provincia del Neuquén del Centro de Formación Profesional para la Industria de la Construcción.

**CONSIDERANDO:**

Que el "GOBIERNO DE LA PROVINCIA" viene desarrollando acciones conducentes a la formación profesional que mejoran la empleabilidad de los trabajadores, respetando las realidades socio económicas locales y regionales.

Que resulta necesario instrumentar acciones conjuntas con el objetivo de asegurar la calidad de los procesos de formación que se ejecuten en el contexto del Acuerdo Marco mencionado y fortalecer la Red de Instituciones de Formación Profesional.

Que la creación en el ámbito de la Provincia del Neuquén, del Centro de Formación Profesional para la Industria de la Construcción, implica promover capacitaciones específicas para todo el sistema educativo provincial, propiciando en igual sentido la terminalidad de los planes de estudio de nivel inicial y medio en aquellas personas que aún no podido culminarlos.

Que la "FUNDACION" esta desarrollando actualmente planes de mejora en las Instituciones de Formación Profesional, integrantes de la Red, con el objeto de mejorar la calidad educativa.

Que los Ministerio de Justicia, Trabajo y Seguridad; Desarrollo Social; Desarrollo Territorial y Hacienda, Obras y Servicios Públicos, se comprometen a realizar en forma coordinada los aportes necesarios para la puesta en funcionamiento del Centro de Formación Profesional para la Industria de la Construcción en la Provincia del Neuquén.

Que la contribución que se compromete a realizar el "GOBIERNO DE LA PROVINCIA", se efectúa en el marco de los aportes conjuntos que realiza la el "GOBIERNO NACIONAL" a través del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad y la "FUNDACION" para el desarrollo de las actividades de formación profesional para la industria de la construcción.

Por ello, las partes acuerdan celebrar el presente PROTOCOLO ADICIONAL, como primera acción concreta en cumplimiento del Acuerdo Marco celebrado con fecha 21 de Abril de 2008, sujeto a las siguientes cláusulas:

PROVINCIA DEL NEUQUEN

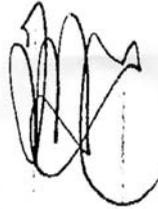
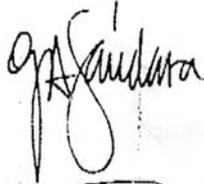
PODER EJECUTIVO

**PRIMERA:** El "GOBIERNO DE LA PROVINCIA" se compromete a aportar, en el contexto del Acuerdo Marco suscripto con la "FUNDACION" en fecha 21 de abril de 2008, la suma de pesos cien mil (\$ 100.000,00), para la construcción, implementación y puesta en funcionamiento del Centro de Formación Profesional para la Industria de la Construcción, en el ámbito de la Provincia.

**SEGUNDA:** El "GOBIERNO DE LA PROVINCIA" designará a través del Ministerio de Justicia, Trabajo y Seguridad, un representante quien tendrá el rol de gestionar las acciones vinculadas al presente PROTOCOLO ADICIONAL en el ámbito de su competencia.

**TERCERA:** La "FUNDACION" se compromete a destinar el aporte previsto en la cláusula primera, a la construcción, refacciones y/o remodelaciones necesarias para cumplimentar el objeto de la presente, el que deberá realizarse en la Sede de la UOCRA, sita en calle Ministro González N° 450 de la Ciudad de Neuquén; y a presentar un informe detallado al efecto.

Previa lectura y ratificación de las partes, se firman dos (2) ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad de Neuquén, a los días del mes de Julio de 2008.-



~~SEBASTIÁN TROVIANO  
DNI 1.234.567  
Min. de Justicia, Trabajo y Seguridad  
PROVINCIA DEL NEUQUEN~~

ES COPIA FIEL  
DEL ORIGINAL



**ACTA ACUERDO ENTRE  
EL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE NEUQUÉN  
Y LA FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LOS  
TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN**

Entre la FUNDACIÓN DE EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE LA CONSTRUCCIÓN, en adelante la "FUNDACIÓN", con domicilio en Azopardo 954 de la CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES, representada en este acto por el Sr. Víctor Ricardo Carcar D.N.I. Nº14.130.661, Delegado a cargo de la UOCRA - Seccional Neuquén, y el GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE NEUQUEN, Dr. Jorge A. Sapag D.N.I. Nº10.112.290, quien suscribe la presente en representación del Superior Gobierno de la Provincia de NEUQUEN, en adelante la "PROVINCIA", convienen celebrar la presente Acta a los fines de la implementación del Plan Nacional de Calificación para Trabajadores de la Industria de la Construcción y particularmente para el fortalecimiento de la Red de Centros de Formación para la Industria de la Construcción.-

**CONSIDERANDO:**

Que la PROVINCIA desarrolla acciones de Formación Profesional que mejoran la empleabilidad de los trabajadores en respuesta a los requerimientos sectoriales y las realidades económicas locales y regionales.-

Que resulta necesario instrumentar las acciones necesarias con el objetivo de asegurar la calidad de los procesos de formación que se ejecuten en el marco de los Acuerdos mencionados y fortalecer la Red de instituciones de formación profesional para la industria de la construcción.-

Que la Fundación de Educación y Capacitación para los Trabajadores de la Construcción está desarrollando actualmente Planes de Mejora en las Instituciones de Formación Profesional, Integrantes de la Red, con el objeto de mejorar la calidad educativa.-

Por ello, las partes acuerdan celebrar la presente acta de acuerdo sujeto a las siguientes cláusulas:



**PRIMERA:**

Articular acciones de cooperación técnica para la implementación y consolidación de una Red de Instituciones de Formación Profesional para la Industria de la Construcción.-

**SEGUNDA:**

La "FUNDACIÓN" se compromete a:

- A) Conformar un equipo técnico — profesional, con especialistas en las distintas áreas a evaluar.-
- B) Aportar: asistencia técnico pedagógica, perfiles profesionales, módulos de formación asociados y los materiales didácticos necesarios para desarrollar las acciones de formación.
- C) Acercar a las empresas proveedoras del sector para la realización de charlas técnicas de nuevos productos y tecnologías.
- D) Formar a directivos, docentes y administrativos para la Gestión de Calidad en las IFPs.
- E) Aportar metodologías e infraestructura para la formación y certificación de competencias laborales.
- F) Proveer equipamiento para el desarrollo de acciones que así lo requieran.

**TERCERA:**

La "PROVINCIA" se compromete a:

- A) Designar formalmente un Centro de Formación Profesional para integrarlo a la Red de Instituciones de Formación Profesional, el que contará con la Planta orgánica funcional adecuada para desarrollar las tareas comprometidas.-
- B) Designar formalmente a un representante titular y un suplente del/los establecimiento/s designados, quienes tendrán el rol de gestionar acciones (tales como definición de itinerarios a fortalecer, con su correspondiente equipamiento, implementación de las capacitaciones específicas, etc) vinculadas a la presente acta en el ámbito de su competencia;
- C) Dictar los actos administrativos correspondientes para validar las acciones objeto del presente Acta;
- D) Organizar y promover la capacitación de docentes, directivos o personal administrativo de las instituciones designadas en los cursos que se ejecuten en el marco del fortalecimiento en la calidad de la formación.
- E) Promover libremente, ya sea mediante circulares, reuniones o capacitaciones específicas, en el ámbito de la Provincia, para todo el Sistema Educativo

PROVINCIA DEL NEUQUEN  
PODER EJECUTIVO



Provincial, la utilización de las transferencias metodológicas desarrolladas en conjunto.

**CUARTA:**

El presente Acuerdo Marco tendrá una validez de dos (2) años, pudiendo quedar renovado automáticamente a su vencimiento por períodos iguales, si ninguna de las partes que suscriben el presente notifiquen con antelación a 60 días de su finalización su deseo de no renovar el mismo. En caso de denuncia por cualquiera de las partes la misma no tendrá lugar hasta tanto no finalicen las acciones en desarrollo, de acuerdo a lo suscrito en los respectivos protocolos adicionales.

**QUINTA:**

En caso de suscitarse cualquier controversia con relación a la interpretación y/o ejecución del presente Acuerdo Marco, las partes se comprometen a resolverla directamente entre ellas, y solo en el caso que las diferencias no pudieran ser resueltas de este modo, acudirán ante los Tribunales Ordinarios de la Ciudad de Neuquén.-

Previa lectura y ratificación de las partes se firman 2 ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad de Neuquén a los días del mes de abril del 2008.-

RESOLUCIÓN N°  
EXPEDIENTE N° 4025-03357/09

NEUQUÉN,

VISTO:

La presentación efectuada por del Señor Victor CARCAR, Delegado a cargo de la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina Delegación Neuquén; y

CONSIDERANDO:

Que en cumplimiento al Acta Acuerdo celebrada entre el "Gobierno de la Provincia y la Fundación de Educación y Capacitación para los Trabajadores de la Construcción", con fecha 21 de abril del 2008, y atento la Implementación del Plan Nacional de Calificación de dichos trabajadores, es necesario instrumentar los mecanismos para la apertura de un Centro de Formación Profesional orientado al área de Construcción;

Que es de suma importancia fomentar la formación profesional, mejorando la empleabilidad de los trabajadores comprendidos en el Gremio "Unión Obreros de la Construcción de la República Argentina" (UOCRA), a través de su capacitación en el corto plazo, favoreciendo y ampliando su campo e inserción laboral;

Que a fin de dar respuesta al requerimiento presentado ante la Dirección General de Educación de Adultos, se considera conveniente proceder a la creación del Centro de Formación Profesional UOCRA, con dependencia del Distrito Regional Educativo I, en la Ciudad de Neuquén Capital;

Que atento lo expuesto precedentemente será necesaria la creación de Ciento Ochenta (180) Horas Cátedra distribuidas en quince (15) bloques de doce (12) horas cátedra cada uno, a fin de articular el dictado de las capacitaciones específicas, contemplando las restricciones vigentes en el Decreto N° 2004/08 del Poder Ejecutivo Provincial;

Que en virtud de dar cumplimiento al Convenio firmado por el Señor Gobernador de la Provincia del Neuquén Dr. Jorge Augusto SAPAG, corresponde dictar la norma legal pertinente;

Por ello y en atención a las atribuciones conferidas por el Artículo 12º inciso "d" del Decreto Reglamentario N° 572/62 de la Ley 242;

**LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN A CARGO DE LA PRESIDENCIA DEL  
CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACIÓN DEL NEUQUÉN**

**RESUELVE**

- 1º) **CREAR** ad referéndum del Poder Ejecutivo Provincial – Ley 565 – a partir de la firma de la presente norma legal, el Centro de Formación Profesional UOCRA, CUE 5801113-00, Periodo Marzo/Diciembre – 1º Categoría - Grupo "A", en la Ciudad de Neuquén Capital, el cual funcionará en las ex instalaciones del Sindicato de la UOCRA.-

CONTROL	
Dpto. Administración Plantas Funcionales DIRECCIÓN DE BASE DE DATOS - C.P.E.	
CARGO	HORAS
6	180
Fecha 22/04/09 - Firma: [Firma]	



CONSEJO PROVINCIAL DE EDUCACIÓN  
PROVINCIA DEL NEUQUÉN



**RESOLUCIÓN N°  
EXPEDIENTE N° 4025 - 03357/09**

2º) **CREAR** ad referéndum del Poder Ejecutivo Provincial - Ley 565 - a partir de la firma de la presente norma legal los cargos y horas que se detallan a continuación:

Cargo	Código	Secuencia	Turno
1 Director de 1ª categoría	DAJ-7	101	Completo
1 Jefe de Sección	DBD-7	101	Tarde
1 Secretario	DAM-7	101	Mañana
1 Preceptor	DEF-7	101	Mañana
1 Preceptor	DEF-7	102	Tarde
1 Pañolero	DCA-7	107	Tarde
7 (Siete) bloques de 12 (doce) Horas Cátedra cada uno - Fuera del Nomenclador Curricular	DAC-6		Mañana
8 (Ocho) bloques de 12 (doce) Horas Cátedra cada uno - Fuera del Nomenclador Curricular	DAC-6		Tarde

3º) **DETERMINAR**, que dependerá de la Dirección General de Educación de Adultos el seguimiento pedagógico del Centro de Formación Profesional UOCRA, de la Ciudad de Neuquén Capital.-

4º) **ESTABLECER** que la creación mencionada en el Artículo 2º) se encuentra contemplada en el Decreto N° 1945/08.-

5º) **IMPUTAR** el gasto que ocasiona el cumplimiento de la presente con cargo a: JUP 9; SA 02; UU 1; PKG 31; SUB 7; FIN 3; FUN 4; STUNC 7; INC 1; PPAL 21; FuFi 1111 del Presupuesto General Vigente (Prorrogado).

6º) **ESTABLECER** que por la Dirección General de Educación de Adultos se realizarán las notificaciones correspondientes.

7º) **REGISTRAR**, dar conocimiento a: Vocalías; Dirección General de Despacho; Dirección General de Recursos Humanos y Sistemas; Dirección de Sueldos; Departamento Plantas Funcionales; Dirección Centro de Documentación e Información Educativa; Dirección General de Distrito Regional Educativo I; Dirección de Planeamiento Educativo y Dirección de Base de Datos; **GIRAR** el presente Expediente a la Dirección General de Educación de Adultos a los fines establecidos en el Artículo 6º) **ELEVAR** al Ministerio de Gobierno, Educación y Justicia. Cumplido, **ARCHIVAR**.

CONTROL	
Opto Administración Plantas Funcionales	
DIRECCIÓN DE BASE DE DATOS - C.P.E.	
CARGO	HORAS
	100/11



**Luis Bustos**  
de Educación de Adultos  
C P E

## Anexo 4

### Estilos de viviendas

- Vivienda económica -



- Vivienda estándar -

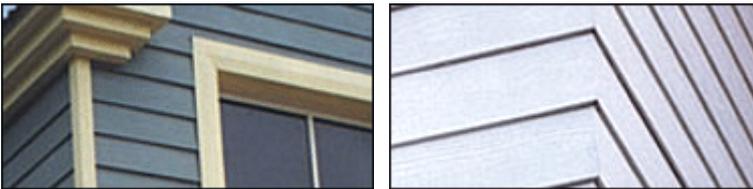


- Vivienda Tradicional -

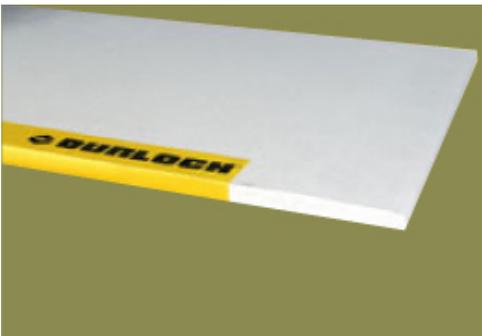


Materiales típicos de construcción

1- Siding



2- Durlock



3- Machimbre



#### 4- Aberturas aluminio



## Anexo 5

### División Política de Neuquén

Mapa 1.<sup>42</sup>



<sup>42</sup> Fuente: Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 del INDEC. [www.Indec.gov.ar](http://www.Indec.gov.ar)

### Crecimiento poblacional de cada provincia

*Cuadro X* - Población censada en 1991 y 2001, variación intercensal relativa 1991-2001.

Provincia	Población 1991	Población 2001	Variación Relativa %
Neuquén	388.833	474.155	21,9%
Bs. As provincia y ciudad	12.594.974	13.827.203	9,80%
Catamarca	264.234	334.568	26,60%
Chaco	839.677	984.446	17,20%
Chubut	357.189	413.237	15,70%
Capital Federal	15.244.485	2.776.138	-6%
Córdoba	2.766.683	3.066.801	10,80%
Corrientes	795.594	930.991	17%
Entre Ríos	1.020.257	1.158.147	13,50%
Formosa	398.413	486.559	22,10%
Jujuy	512.329	611.888	19,40%
La Pampa	259.996	299.294	15,10%
La Rioja	259.996	299.294	31,40%
Mendoza	1.412.481	1.579.651	11,80%
Misiones	788.915	965.522	22,40%
Río Negro	506.772	552.822	9,10%
Salta	866.153	1.079.051	24,6%
San Juan	528.715	620.023	17,30%
San Luis	286.458	367.933	28,40%
Santa Cruz	159.839	196.958	23,20%
Santa Fe	2.798.422	3.000.701	7,20%
Santiago del Estero	671.988	804.457	19,70%
Tierra del Fuego	69.369	101.079	45,70%
Tucumán	1.142.105	1.338.523	17,20%

*Fuente:* Elaboración propia en base al Censo Nacional de población, Hogares y Viviendas 2001 del INDEC. [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

## Anexo 6

### Entrevista informal:

#### **\*¿Cuál es el nombre de la empresa?**

- Al principio se llamaba Carod Maderas S.R.L, pero luego que cerramos en 2001 siguió funcionando con el mismo nombre pero como una sociedad de hecho.

#### **\*¿Porqué hubo un cambio en el tipo legal?**

- Por la crisis del 2001, y además porque para ese entonces la empresa acumuló una deuda aproximada de \$71.000. Lo que sucedió en ese momento fue que en los 90's el tipo de cambio 1 a 1 permitió importar productos de madera desde brasil o chile a precios más bajos que los del mercado interno; siendo que en ese momento los carpinteros de la zona eran los principales clientes que compraban madera al aserradero el negocio fue afectado ya que era más accesible importar el mueble terminado. Otro de los factores que influyó en la situación económica fue que también por causa del tipo de cambio los productores de frutas del valle tenían grandes pérdidas porque los precios de sus productos no podían competir en el exterior, perdiendo la oportunidad de exportar sus excedentes, pero además les afectó la importación de frutas, lo que llevó a efectuar cortes de ruta de 4 a 6 meses de duración en la rotonda de la ciudad de Cipolletti (frente al negocio de la empresa del trabajo) que estaba cerca del puente Neuquén-Río Negro resultando para ellos un punto estratégico de corte. Esto afectó la empresa por tratarse del único local de comercialización que tenía. Los altos costos fijos en empleados y un aserradero más las presiones impositivas nos empujaban a financiarnos cada vez más para seguir en el negocio. Y a los clientes debíamos financiar cada vez más también. Con la crisis no pudimos hacer frente a las obligaciones y cerré el negocio. Teníamos cuentas por cobrar más o menos por \$100.000, pero financiadas a plazos mayores que las exigencias de pagos.

#### **\*¿Cuál es su actividad principal?, ¿Es la misma que en sus comienzos?**

- Antes del 2001 era la venta de maderas al público y también al por mayor, los principales clientes eran carpinteros que la utilizaban como materia prima para sus trabajos. En 1987/8 se comenzó con la fábrica de viviendas y el negocio anduvo bien por un tiempo, luego declinó y después de la crisis del 2001, el negocio continuó sólo con la venta de casas, que era la actividad más prometedora por la demanda que continuaba en expansión.

#### **\*¿Como funciona la financiación con los clientes?**

- Ellos contratan la realización de una obra con la empresa; para comenzar con las actividades se les pide una entrega de \$18.000, luego por contrato se debe entregar por etapas el 60% del valor total de la vivienda y con esto afrontamos los costos de materias primas y mano de obra; el resto se puede financiar en 12 o 24 cuotas mensuales, o en mayor cantidad de cuotas, dependiendo de lo que se negocie con cada cliente. Esto significa que con un interés anual del 20% sobre el monto restante, normalmente sólo con el monto financiado se obtiene en ganancia de aproximadamente el 50% del valor de la casa; en otras palabras sería para la empresa la posibilidad de darle a la gente la oportunidad de tener su vivienda habitable en pocos meses, obteniendo como ganancia la mitad del valor total de la casa sólo con la financiación.

#### **\*¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

- Más o menos el 95% de los empleados trabajan directamente en las obras; no son muchos, en realidad hay fijos unos 12, pero como se contrata por obra, hay muchos que no trabajan actualmente. Si se aceptara más trabajo se perdería el control de las actividades, porque a muchos albañiles hay que explicarles con detalle cada paso. Hay 2

capataces en 3 obras trabajando y las visitan continuamente, ellos son los encargados de las contrataciones del personal.

**\*¿Son conscientes los empleados del puesto que les toca y las responsabilidades inherentes?**

- Ellos saben para qué se los contrata y se les aclara más o menos las actividades que van a tener que hacer en la obra, a muchos hay que adiestrarlos en las tareas, eso se hace en la misma obra con la ayuda del supervisor, quién por su parte recibe mis ordenes sobre cómo hacer cada cosa, qué esta mal, etc.

**\*Es decir, los empleados no están capacitados, pero ¿existe algún proceso de capacitación formal antes de empezar a trabajar?**

- La capacitación la reciben al momento de la obra.

**\*¿Conocen los empleados cuales son las relaciones de autoridad?, ¿Están descritas en algún organigrama?**

- En general todos saben que tienen que seguir las órdenes del supervisor para todo lo específico de una obra, pero también cuando estoy en una obra doy directivas para corregir las cosas que salieron mal, tanto ante el supervisor (capataz) como ante los empleados. También voy a las obras para consultar si hubieron problemas y trato de resolverlos, pregunto si faltan materiales, si hay alguna duda, que me comenten como va cada proceso, etc.

**\*¿Qué sucede cuando faltan materiales?**

- Averiguo en varios proveedores los precios de los materiales que se necesitan y si tienen stock; aunque normalmente ya tengo una idea de los precios, a veces los materiales no los tienen en la cantidad necesaria y se terminan comprando a uno o más proveedores.

**\*¿Existe un plan maestro de fabricación, o algún método de programación de la producción?**

- Todas las mañanas antes de comenzar me organizo con los trabajos de cada día y en base a eso me comunico con los capataces; paralelamente se llevan los materiales a la obra. Lo demás lo voy controlando yo yendo una o dos veces por semana a cada obra.

**\*¿Se han realizado mediciones de tiempos estándar de cada paso del proceso productivo?**

- No, pero a grandes rasgos los años de experiencia me dicen que cosas no pueden durar más de un día, o que en una semana se debería haber terminado con ciertas actividades.

**\*¿Cuánto tiempo dura el proceso de fabricación de una vivienda?**

- Una vivienda estándar, por ejemplo una tipo Tronador que es una casa chica, no puede durar más de 3 meses; otras como las Canadienses o Alpinas, pueden durar 4 o 5 meses, si todas las condiciones climáticas lo permiten. Una vez terminada, queda a criterio del cliente si además quiere se coloquen los pisos, muebles de baño, etc. es decir la casa queda armada en su estructura e instalaciones sanitarias, y luz, etc., el resto de las terminaciones las puede contratar adicionalmente con la empresa o hacerlo aparte.

**\*¿Cuenta la empresa con una Visión/Misión de futuro?**

- No.

**\*¿Hay definición de objetivos, propósitos, metas a corto y largo plazo?**

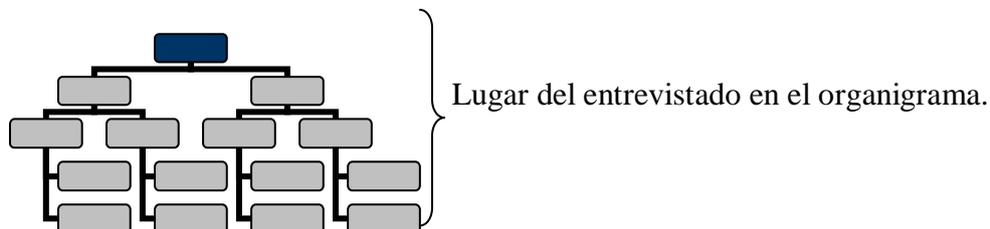
- En realidad los objetivos están implícitos, como por ejemplo el que los tiempos de obra no superen los tiempos normales de fabricación.

-fin de la entrevista-

## Anexo 7

### Entrevista para el análisis sincrónico

#### 1° Entrevista



- 1) ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?  
*Hace 25 años.*
- 2) ¿Cuál cree usted que es el rol de esta empresa en la sociedad?  
*Cubrimos uno de los aspectos más importantes del matrimonio: la casa propia. Y el matrimonio es la célula de la sociedad, de ahí nuestra importancia.*
- 3) ¿Cuáles que usted que son las principales presiones que enfrenta hoy la organización?  
*Las leyes impositivas principalmente.*
- 4) ¿Considera que usted disfruta de discrecionalidad en su puesto laboral?  
*Si.*
- 5) ¿Se congrega en alguna iglesia?  
*Si.*
- 6) ¿Qué cree usted que condiciona el porvenir de la empresa, las variables de mercado, la voluntad de Dios, o un poco de las dos?  
*Sinceramente en lo personal pienso que la voluntad de Dios. Aunque si se lo ve desde una mirada netamente comercial uno pensaría que son las variables de mercado.*
- 7) ¿Cree usted que los principios bíblicos son puestos en práctica diariamente en la empresa?  
*No. Los principios bíblicos son una búsqueda, un ideal, es donde quisiéramos llegar. Es decir, todos los principios son prácticamente imposibles porque no somos perfectos como Dios, pero es lo que intentamos cada día.*
- 8) ¿Cómo definiría el éxito para esta empresa?  
*El éxito está definitivamente en la bendición sobre los empleados y los clientes. Incluso a mi edad, entre hacer una casa barata o una cara prefiero una barata si se está ayudando a alguien con pocas posibilidades, me genera más satisfacción eso.*

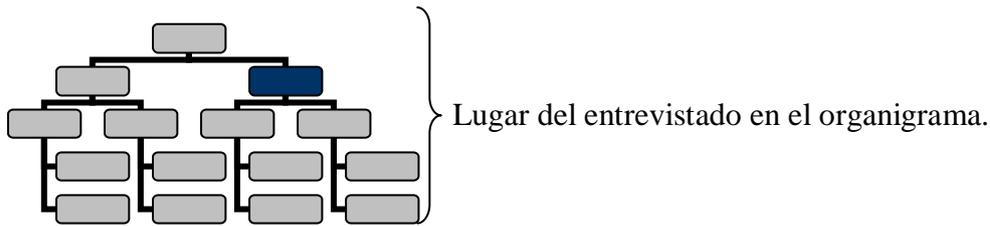
9) En lo personal, ¿preferiría que los nuevos empleados que comiencen en esta empresa pongan en práctica los principios y valores que aparecen en la Biblia, o le es indiferente?

*Si, en lo personal prefiero que los pongan en práctica. Es decir, no es determinante que sea cristiano para que trabaje en la empresa pero si que ponga por obra estos principios, fundamentalmente el no robar.*

10) ¿Qué consejo le daría a un nuevo empleado para que tenga una buena adaptación e integración en la empresa?

*Yo el consejo que le doy a la gente que se inicia es que no se copie a los demás; que su crecimiento va a estar determinado en como trabaje en la empresa; si quiere crecer tiene que ser el mejor.*

## 2º Entrevista



- 1) ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?  
*3 años.*
- 2) ¿Cuál cree usted que es el rol de esta empresa en la sociedad?  
*Construcción de viviendas en el sentido económico, pero también su rol va más allá y tiene que ver con solucionar un problema a las familias, y es importante entablar una buena relación, incluso un vínculo de amistad, con los clientes luego de finalizada la obra, ya que en definitiva esto es la mejor propaganda que se tiene. Si se da la ocasión tratamos de contarle nuestro testimonio personal con Dios, aunque no siempre es posible.*
- 3) ¿Cuáles que usted que son las principales presiones que enfrenta hoy la organización?  
*La principal es la incertidumbre económica.*
- 4) ¿Considera que usted disfruta de discrecionalidad en su puesto laboral?  
*Por el tipo de organización y su dinámica, así como también por el tiempo reducido en la construcción mi rol implica tomar decisiones de manera que esa dinámica no se vea obstruida.*
- 5) ¿Se congrega en alguna iglesia?  
*Si.*
- 6) ¿Qué cree usted que condiciona el porvenir de la empresa, las variables de mercado, la voluntad de Dios, o un poco de las dos?  
*Cuestiones económicas, porque entendemos que Dios quiere lo mejor para nosotros y esta visión que Dios puso en Daniel (propietario) hace que confiemos en que nos va a ir bien; y se ve que mientras en otras empresas se está despidiendo a los empleados a nosotros todavía nos sigue yendo bien. Ahora estamos terminando una casa en Neuquén, se esta concretando la venta de otra y ya tenemos otro interesado, y creemos que eso viene de parte de Dios.*
- 7) ¿Cree usted que los principios bíblicos son puestos en práctica diariamente en la empresa?  
*Sí.*
- 8) ¿Cómo definiría el éxito para esta empresa?  
*El éxito está determinado por un bienestar general porque no podemos enajenarnos de lo que le sucede a los clientes o a las personas a cargo. El bienestar del cliente es nuestro bienestar, y esto se traduce en un beneficio para la empresa ya que, está estudiado que un cliente tiene contacto con 40 personas*

*por día, si habla bien de nosotros significa para la empresa la posibilidad de vender más.*

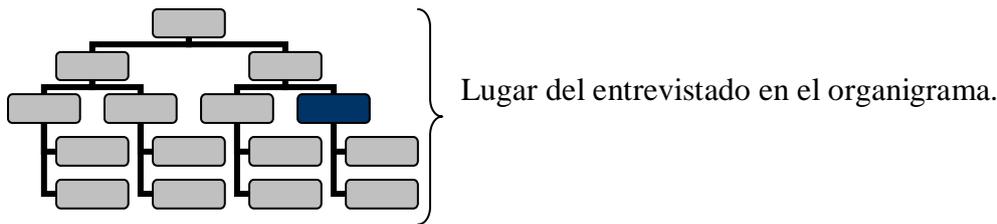
- 9) En lo personal, ¿preferiría que los nuevos empleados que comiencen en esta empresa pongan en práctica los principios y valores que aparecen en la Biblia, o le es indiferente?

*Obviamente preferiría que la gente tome en cuenta a Dios y que ponga en práctica los principios, pero sucede que las personas con las que trabajamos tienen muchas limitaciones y carencias; en la medida que uno va dando su confianza mucha de la gente se termina sintiendo en ventaja y ese vínculo es perjudicial para la empresa, y esto se da más allá que sean cristianos o no. El hecho de que sean cristianos no determina la relación que tengamos con ellos porque siempre hay que tratar de mantener una cierta distancia para que no aprovechen de esa amistad que uno le pudiera llegar a dar.*

- 10) ¿Qué consejo le daría a un nuevo empleado para que tenga una buena adaptación e integración en la empresa?

*La gente cuando llega a la empresa llega con una necesidad. Nuestro consejo es que no solo se centre en eso sino en que también aprenda el oficio para que pueda crecer en la empresa y personalmente en su entorno. Sino vienen por el salario y no tienen iniciativa de crecer más nunca hay un compromiso con la empresa. Siempre le recalcamos que si ellos se esfuerzan pueden tener a cargo más responsabilidades y una mejor paga.*

### 3° Entrevista



- 1) ¿Hace cuánto trabaja en la empresa?  
*3 años.*
- 2) ¿Cuál cree usted que es el rol de esta empresa en la sociedad?  
*Dar trabajo, y bienestar a otras familias que son los clientes.*
- 3) ¿Cuáles que usted que son las principales presiones que enfrenta hoy la organización?  
*La gente que se contrata, porque por ahí se confía Daniel en poner a alguien como oficial cuando debería estar como ayudante porque no tiene tanta experiencia. También son dificultades el tiempo que tenemos para construir y el clima.*
- 4) ¿Considera que usted disfruta de discrecionalidad en su puesto laboral?  
*En este momento tomo las decisiones, no en todo, pero si veo que una ventana en el plano no puede ir donde está la cambio. Esto al principio me generó algunos problemas con Daniel pero con el tiempo cada vez nos entendimos más y pasa eso pero no tanto. También cuando veo que algo no va a funcionar se lo digo a Daniel y el a veces me da la razón y a veces tengo que hacer lo que él me dice.*
- 5) ¿Se congrega en alguna iglesia?  
*No, fui un tiempo a los Testigos de Jehová y me prohibían cosas que no me parecían. Después fui a una iglesia evangélica pero dejé. Quien a veces me quiere llevar es Daniel o Esteban (supervisor), como que parece que se ponen de acuerdo (se ríe).*
- 6) ¿Qué cree usted que condiciona el porvenir de la empresa, las variables de mercado, la voluntad de Dios, o un poco de las dos?  
*Principalmente la voluntad de Dios, y en segundo lugar la economía.*
- 7) ¿Cree usted que los principios bíblicos son puestos en práctica diariamente en la empresa?  
*Si, creo que sí. Más por el sentido entre el trato con Daniel o Esteban.*
- 8) ¿Cómo definiría el éxito para esta empresa?  
*Vender más casas.*

- 9) En lo personal, ¿preferiría que los nuevos empleados que comiencen en esta empresa pongan en práctica los principios y valores que aparecen en la Biblia, o le es indiferente?

*Lo ideal sería que ponga en práctica por el modo de tratar que habría en la relación, aparte sería mejor el trabajo.*

- 10) ¿Qué consejo le daría a un nuevo empleado para que tenga una buena adaptación e integración en la empresa?

*Por empezar que se lleve bien con todos, después por hacer las cosas como se dicen y no abusar de la confianza de los demás.*

## Anexo 8

### Publicaciones (información del entorno).

Las publicaciones están presentadas en orden cronológico y abarcan desde el mes de octubre hacia el mes de diciembre de 2008

#### A)

**SUPLEMENTO - ECONÓMICO**  
05.10.2008

## SUPLEMENTO Económico

>>EDICIONES ANTERIORES

### Construcción, en picada

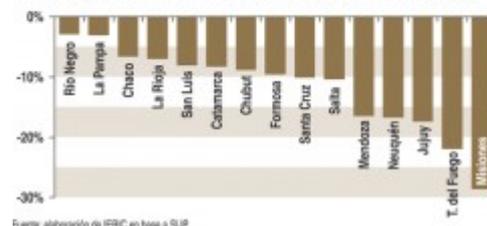
En Neuquén cayó más del 35% en el año. Las fuentes laborales, muy afectadas.



La construcción en la Argentina durante agosto creció sólo el 0,9% respecto del mismo mes del año anterior y mostró una caída de 3,1% en relación a julio pasado. En Neuquén, los datos no son mejores. Según información consignada por el Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), la cantidad de trabajadores registrados en la actividad cayó cerca del 17% en lo que va del año y las solicitudes de las libretas de empleo se desmoronaron en agosto cerca del 45% respecto del mismo mes del año anterior.

#### Construcción: evolución del empleo registrado por provincia

Enero - julio del 2008 (% de variación interanual)



Fuente: elaboración de IERIC en base a SUP.

[Click para ver más fotos](#)

Fuentes empresarias de la región ligadas a la actividad destacan que la construcción en Neuquén cayó más del 35% en lo que va del año, teniendo en cuenta los permisos de obra que hoy están registrados en los principales municipios de la provincia y el freno que existe sobre la obra pública. Sólo se mantienen, pero también con baja intensidad, las obras particulares de ampliación y construcción de vivienda que no movilizan gran cantidad de trabajadores.

Hoy Neuquén se encuentra entre los cuatro distritos más importantes que presentan mayores pérdidas de empleo en esta actividad (ver infograma adjunto). La perspectiva existente sobre la creación de nuevos puestos de trabajo para los próximos meses continúa siendo poco favorable, dado que no se esperan cambios dentro de la industria para esta región. Desde el sector privado se destaca que los costos de construcción tocaron niveles históricos y que hoy sólo hay un mercado muy selectivo que paga emprendimientos (departamentos) por encima de ellos.

El boom del período 2003/2007 no volverá. La desaceleración de la actividad ya es

palpable en Neuquén. La construcción de edificios para viviendas u oficinas, que hace sólo un par de años era uno de los indicadores del crecimiento que mostraba la actividad, hoy está casi paralizada. Respecto de la obra pública, los datos que refleja el presupuesto no son nada alentadores. El desfinanciamiento de caja que presenta la administración Sapag hace difícil que parte de los fondos asignados a partidas de gastos corrientes (que se llevan más del 80% del total de las erogaciones) se reorienten a trabajos de infraestructura. Esto quiere decir que los niveles de obra pública en Neuquén se mantendrán bajos, lo que terminará repercutiendo en forma negativa en toda la actividad global.

Fuente en Internet:

<http://www.rionegro.com.ar/diario/economico/2008/10/05/15215.php>

## **B)**

**REGIONALES**  
25.10.2008

**EDICION IMPRESA PAG. 8 » REGIONALES**

# **Culpó a Sobisch de la falta de viviendas**



NEUQUEN (AN) - El ministro Julio de Vido responsabilizó al ex gobernador Jorge Sobisch de la falta de viviendas para dar respuestas a la enorme demanda habitacional que sufre la provincia.

"Nosotros hemos llevado adelante casi 400.000 viviendas de la mano de todas las provincias, inclusive la de Neuquén. Debo reconocer que el gobernador Sapag le ha dado un renovado impulso", lo elogió.

Y enseguida dijo que "cuando él (por Sapag) asumió el impulso no estaba, no había el mismo interés que manifiesta hoy".

El gobierno de Sobisch mantuvo siempre una política de enfrentamiento con el gobierno nacional de los Kirchner.

"Nos conocemos desde el año 90 con el gobernador (Sapag), así que jugamos de memoria, como quien dice", añadió apelando a la metáfora futbolera.

Sostuvo que con el mandatario neuquino y sus funcionarios el ministerio de Planificación Federal está "tratando de llevar adelante de alguna manera lo que no se hizo en los cuatro años anteriores. Lamentablemente ese tiempo ya no está", añadió.

"En estos meses se van a anunciar fuertemente los planes de viviendas. No podría decir cuántas viviendas vamos a construir en Neuquén, pero lo que sí hoy puedo decir a la provincia y a sus habitantes es que la Neuquén está al día con sus presentaciones, que están todos los trámites" en orden, añadió.

El proceso va "viento en popa, y así como se hicieron a nivel nacional cerca de 400.000 viviendas en los últimos cinco años, la idea es hacer un número similar o mayor en los próximos tres".

Fuente en Internet:

<http://www.rionegro.com.ar/diario/2008/10/25/1224913815100.php>

C)

Unos \$  
400  
millones  
para  
viviendas

REGIONALES  
26.10.2008



NEUQUÉN (AN).- En la propuesta de qué hacer con los fondos extraordinarios generados por las renegociaciones de los contratos, la Concertación propone que la mitad del "canon de ingreso al área", el concepto que reúne la mayor parte de los montos extraordinarios, sea **para atacar la crisis habitacional.**

En tres años, los fondos serían afectados en forma exclusiva a un programa de urbanización, para dotar de infraestructura a loteos; uno de construcción básica, para contribuir con plateas, núcleos húmedos o servicios a la edificación que los vecinos por su cuenta inicien; una línea de financiamiento por micros créditos, con un sistema de préstamos secuenciales por cumplimiento de obra; y finalmente uno de tierras, orientado a la adquisición y/o expropiación de terrenos. Por el canon de ingreso al área, el acuerdo con YPF significó 108 millones de dólares para la provincia. De esa cifra, la mitad (54 millones de dólares o poco más de 160 millones de pesos) se destinarían al plan trienal de emergencia habitacional. "El monto puede alcanzar hasta dos veces y media ese valor cuando finalice el actual proceso de renegociación, lo que llevaría a superar en dos años, los 400 millones de pesos", explicó Kogan en los fundamentos.

El diputado argumentó que "a un problema extraordinario como el déficit habitacional debe atacárselo con recursos extraordinarios y en la forma más agresiva posible" y aclaró que lo debe hacer el gobierno provincial, ya que "los municipios no tienen forma alguna de resolver el problema habitacional".

Fuente en Internet:

<http://www.rionegro.com.ar/diario/2008/10/26/1224990771236.php>

**D)**  
**LA MAÑANA**  
**NEUQUÉN**

REGIONALES - 12.11.2008 12:30

El Gobierno lanzó el programa "Petróleo Plus"

La presidenta anunció una mejora en el valor de corte del barril de crudo para favorecer su rentabilidad. La medida impacta directamente sobre la provincia de Neuquén, que obtendría más ingresos por regalías.

Buenos Aires.- La presidenta Cristina Kirchner anunció este mediodía el Programa "Petróleo Plus", con el fin de estimular la producción y aumentar las reservas de crudo.

El anuncio se realizó desde la Residencia de Olivos, y la jefa de Estado estuvo acompañada de los gobernadores de las provincias petroleras, entre ellos el mandatario neuquino Jorge Sapag.

El plan permitirá a las empresas petroleras obtener una mejora en el valor de corte del barril de crudo, hoy situado en torno a los 42 dólares, llevándolo a unos 52 dólares el barril, a fin de mejorar su margen de rentabilidad, favoreciendo así las inversiones en materia de exploración y producción.

La medida impactaría también los ingresos por regalías que perciben las provincias productoras, de allí que los territorios patagónicos hayan planteado públicamente la expectativa que el anuncio conlleva.

A diferencia del programa "Gas Plus" que reconoce un mayor precio para la producción de los nuevos yacimientos descubiertos -los anteriores quedaron con un precio congelado de 1,80 por Millón de BTU- en el caso del petróleo la mejora del precio se aplicaría tanto a los pozos que ya están en producción como a los que surjan de la actividad exploratoria que se está llevando adelante por parte de las operadoras.

La puesta en marcha del programa surge de un minucioso trabajo de las autoridades del Ministerio de Planificación Federal de la Nación, cuyo titular, Julio De Vido, definió detalles días atrás con las máximas autoridades de las compañías más importantes con asiento en territorio nacional.

De acuerdo con las estimaciones oficiales, una suba de entre 7 y 9 dólares en el barril de corte permitiría no sólo incrementar la producción de crudo en el país, a fin de abastecer al mercado interno, sino también mejorar los excedentes de exportación, dos parámetros fundamentales de la producción petrolera que en los últimos años registraron una notoria caída.

A esto se suma el nuevo escenario que plantea la crisis financiera internacional, que se refleja en una caída mundial del precio del crudo y en un encarecimiento del crédito que hacen prever múltiples desafíos para el sector. (NA)

Fuente en Internet:

<http://www.lmneuquen.com.ar/noticias/2008/11/12/10245.php>

## **E)**

Este es un segmento extraído de un informe emitido por la Secretaría de Industria, Comercio y PYME. El artículo entero se podrá obtener completo en la dirección Web que se indica al final del recorte.

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda (año 2001) la población es 474.155 habitantes. La tasa de crecimiento poblacional es tres veces superior al promedio nacional llegando a 4,1% (en la Unión Europea es 0,2% y en Estados Unidos es de 1,2%), correspondiendo en igual proporción el crecimiento natural y el migratorio. El 88,6% de la población está asentada en centros urbanos. La población provincial es joven, el 95% tiene menos de 65 años y el 32,1% tiene menos de 15 años.

### **SECRETARIA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y PYME**

Av. Julio A. Roca 651 – Piso 5° Oficina 22

(C1067AAB) Ciudad de Buenos Aires

Tel. (54-11) 4349-3442/ 3313/ 3315

Fax (54-11) 4349-3453

E-mail: [adi@mecon.gov.ar](mailto:adi@mecon.gov.ar)

Website: [www.inversiones.gov.ar](http://www.inversiones.gov.ar)

El presente documento fue elaborado por la Agencia de Desarrollo de Inversiones (ADI) en Abril de 2004.

Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente.

Más información, consultar en: [www.inversiones.gov.ar](http://www.inversiones.gov.ar)

[www.patagonialands.com/descargas/.../neuquen/info\\_socioeconomica.pdf](http://www.patagonialands.com/descargas/.../neuquen/info_socioeconomica.pdf)

F)



Viernes 26 de Diciembre de 2008

## Esperan cambios en los alquileres



NEUQUÉN (AN).- El vicepresidente de la Cámara Inmobiliaria de Neuquén, Guillermo Reybet, indicó que es posible que en función de la crisis que afecta al sector se modifiquen los valores de los alquileres de vivienda, diferenciando las prestaciones y calidad de cada casa, modificación que podría generar una leve baja en algunos casos.

"Esta crisis que se está abriendo seguramente hará que se sinceren los alquileres, porque hasta ahora con la euforia que había se cobraba casi lo mismo por una casa en el centro que por una en el oeste o una en excelente estado y otra de mala calidad", indicó Reybet.

El referente inmobiliario señaló que "no creemos que se dé una baja generalizada de los alquileres de vivienda, pero lo que sí puede pasar es que haya una leve modificación por ese sinceramiento". Si bien Reybet se mostró confiado de que en materia de alquileres toda la zona aledaña a Neuquén capital se mantendrá en una etapa de amesetamiento, destacó que "tanto los inquilinos como los compradores están y van a estar cada vez más cautelosos y minuciosos de los beneficios que tiene una propiedad, los servicios, la ubicación y no sólo el precio, que era el único determinante que se estaba aplicando hasta el momento".