



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público

Plan de Negocios: Nueva Casa Benavídez

(Corralón de materiales de construcción sustentables)

Autor: Tomás Arnaldo Cenere

Legajo: 25012

Mentora de Tesis: Jacqueline Reichel

Victoria, Buenos Aires, 31 de Julio de 2018



Escuela de Administración y Negocios
Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas



Plan de Negocios: Nueva Casa Benavídez
(Corralón de materiales de construcción sustentables)

Autor: Tomás Arnaldo Cenere

Legajo: 25012

Mentor: Jacqueline Reichel

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 31 de julio de 2018

Índice

Resumen Ejecutivo.....	5
CAPÍTULO 1: Introducción.....	6
La Empresa: Nueva Casa.....	6
Evaluación de la oportunidad.....	7
Escenario expansivo de la construcción en Argentina.....	8
El mercado inmobiliario/constructor de Tigre.....	9
<i>Evolución de las urbanizaciones cerradas.....</i>	10
<i>Crecimiento demográfico del partido.....</i>	11
<i>Futura demanda de m2 para la construcción.....</i>	12
Nuevo panorama de construcción.....	14
<i>Contaminación de la industria de la construcción.....</i>	14
Contexto Legal – Ley 13.059 -.....	15
<i>Aumento del precio de la energía.....</i>	16
<i>Incentivos Barrios Cerrados.....</i>	17
Cambio de paradigma en la construcción de Buenos Aires.....	18
Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	20
CAPÍTULO 2: Modelo de Negocios (CANVAS).....	22
Propuesta de valor.....	22
Precio vs servicio y calidad.....	23
Segmento de clientes.....	24
Canales de venta.....	25
Relación con los clientes.....	26
Fuentes de ingreso.....	26

Recursos claves.....	27
Actividades claves.....	28
Asociaciones claves.....	28
Costos.....	29
CAPÍTULO 3: Análisis del sector e investigación de mercado.....	30
Estructura de la industria.....	30
Competidores tradicionales.....	30
<i>Comparación de presupuestos</i>	32
Proveedores.....	33
Clientes.....	34
Amenaza de ingresos.....	34
Sustituto.....	35
FODA Competidores tradicionales.....	36
CAPÍTULO 4: Plan de Marketing.....	37
Mercado Objetivo.....	37
Variables de segmentación.....	37
Posicionamiento.....	38
Mapa percentual.....	39
Atributos Exógenos (precio y comunicación).....	39
Estrategia de comunicación.....	39
Estrategia de precios.....	40
Atributos endógenos de los productos sustentables.....	41
CAPÍTULO 5: Operaciones del Negocio.....	42
Inventario.....	42

Materiales embolsados.....	42
Materiales sustentables.....	44
Hierros y mallas.....	44
Ladrillos.....	45
Áridos.....	47
Vigas.....	48
Logística.....	49
Carga de pedidos.....	49
Entrega.....	49
<i>Peso por producto</i>	50
<i>Control de carga Villanueva</i>	51
<i>Control de carga Nordelta</i>	51
Compra.....	52
CAPÍTULO 6: Costos, Finanzas e Inversión.....	54
Proyección Cash Flow.....	55
Proyección año 1.....	56
Proyección año 2.....	57
Proyección año 3.....	58
Proyección año 4.....	59
CAPÍTULO 7: Equipo.....	60
Equipo Emprendedor.....	60
Personal.....	60
CAPÍTULO 8: Aspectos legales.....	62
Tipo societario.....	62

Habilitaciones e inscripciones nacionales y provinciales.....	62
Seguros.....	62
CAPÍTULO 9: Plan de Implementación y Riesgos.....	64
Riesgos.....	66
CAPÍTULO 10: Conclusiones.....	67
Bibliografía.....	68
Anexos.....	70



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo tiene como objetivo el desarrollo de un Plan de Negocios, el cual consiste en la apertura de una nueva sucursal de la empresa proveedora de materiales de construcción, "Nueva Casa", en la ciudad de Benavídez. El principal segmento apuntado es el de las construcciones de viviendas que se desarrollan en los countries y barrios cerrados de la zona de Nordelta y el complejo Villanueva.

La propuesta de valor del proyecto se encuentra en la oferta novedosa de materiales de construcción sustentables, algo que aún no realizan los competidores de la zona. Los productos sustentables que comercializará Nueva Casa Benavídez ofrecen mayores beneficios que los materiales más tradicionales. Este tipo de productos, además de ser ecológicos, se destacan por su superior aislación térmica, su liviandad y por la reducción en los tiempos de obra.

En primer lugar, se comenzará describiendo la empresa Nueva Casa, para luego profundizar al análisis de la oportunidad de negocios en el municipio de Tigre y de las causas que hacen posible el surgimiento de la demanda de los productos de construcción sustentable. Finalizado esto, se hablará del modelo de negocios propuesto para adentrarse al análisis de temas operativos, de marketing, legales y financieros entre otros.

Al finalizar este recorrido, se logrará poder tomar una decisión lo más realista y certera posible de la conveniencia de inversión en este proyecto de inversión.

CAPÍTULO 1: Introducción

La Empresa: Nueva Casa S.A.

Nueva Casa S.A., empresa proveedora de materiales de construcción, inició sus actividades en el año 1991 con la apertura de su primer corralón en la zona de Villa de Mayo. Con el correr de los años, la empresa fue ampliando la infraestructura e invirtiendo en otras localidades acompañando el crecimiento inmobiliario de estas áreas.

En la actualidad, Nueva Casa cuenta con 2 sucursales más (Pilar y Escobar); una flota propia de 25 camiones (entre volcadores e hidrogrúas); más de 60 empleados y ventas que superan los 35 millones de pesos mensuales. El material de construcción ofrecido es de primera marca por lo que el principal segmento apuntado son las viviendas de clase media/alta en countries y barrios cerrados.

Es interesante destacar que Nueva Casa es el único corralón en estas zonas que ofrece porcelanatos. Esto produce que, a excepción de las instalaciones finales (vidrios, puertas, lámparas, etc.), desde el principio al final de la obra todos los materiales necesarios para la construcción de una casa tradicional se hallan en Nueva Casa.

La sede central de la empresa se encuentra en Pilar, donde se concentra el grueso de las ventas (65% de las ventas generales). Su apertura se produjo en 1999 y con el correr de los años fue ampliando el terreno para alcanzar los 10.000 mts². La parte administrativa involucra 7 personas y expedición cuenta con 35 empleados (8 maquinistas, 12 peones y 15 chóferes). Aproximadamente el 90% de los envíos de materiales se produce a barrios cerrados y countries. El área de cobertura alcanzado logra atender las necesidades de un total de 68 barrios cerrados y countries de la zona.

Villa de mayo, sede originaria del negocio, posee el menor número de ventas (15% de las ventas generales) y maneja una clientela distinta. A diferencia de las otras sucursales, el principal segmento atendido por esta sucursal es de clase baja trabajadora por lo que tiene mucho movimiento de mostrador. Esta sucursal

cuenta con 2 personas administrativas, 3 chóferes, 2 maquinistas y 2 peones. El terreno es de 6.500 mts².

Escobar fue la última sucursal en abrir (diciembre de 2016). Lo particular de la zona es que es un polo constructor en pleno desarrollo encabezado por nuevos countries de la envergadura de Nordelta. A pesar de sus pocos años, ya ha logrado establecerse como un corralón importante de la zona alcanzado un 20% de las ventas totales de Nueva Casa. La sucursal cuenta con 3 personas administrativas, 10 en expedición y 7.000 mts² de terreno.

A pesar de ya tener 27 años en la construcción, Nueva Casa busca mejorar constantemente. A los proyectos de apertura de nuevas sucursales, se le suma una profunda reestructuración de la empresa en el presente. Para realizar este proceso de cambio, se contrató a una consultora externa para el área administrativo y un especialista en logística para el área de expedición. Como la mayoría de las PYMES, el grueso de la toma de decisiones de Nueva Casa está a la cabeza del presidente y fundador, lo cual a veces produce ineficacias al ralentizar las cosas. La contratación de una consultora busca agilizar los procesos de la empresa al fomentar la delegación. Para ello se han formado una nueva estructura de la empresa en la que se han establecido 4 gerencias principales: Administración, Compras, Ventas y Recursos Humanos.

Al tratarse de una empresa que busca el constante crecimiento y emprende cambios, hay terreno fértil para ser el corralón que encabece el cambio de paradigma en la construcción de la zona: la construcción sustentable.

Evaluación de la oportunidad

La oportunidad que justifica el proyecto de inversión nace de la combinación de la expansión del mercado inmobiliario/constructor en el municipio de Tigre y de las nuevas tendencias sustentables en la construcción. Además, hay que agregar la sinergia resultante para la empresa Nueva Casa.

El estudio del mercado arranca por las tendencias positivas que se registran en la industria de la construcción en el país, para luego adentrarse en el escenario micro del municipio de Tigre. En este se analizarán los dos principales countries

de la zona que son Nordelta y el complejo Villanueva. Seguido a esto se analizarán las causas económicas, sociales y legales que produce el despegue de la construcción sustentable en la provincia de Buenos Aires, principalmente en zona norte.

Finalizado ese proceso, se logra comprender la existencia de una demanda creciente de materiales tradicionales para la construcción y el surgimiento de un nuevo nicho con la formación de un mercado sustentable.

Escenario expansivo de la construcción en Argentina

De acuerdo a los datos presentados por el INDEC en su informe técnico mensual de Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción, la actividad de la construcción incremento en febrero un 19% respecto a un año atrás y, de este modo, alcanzó así 11 meses consecutivos en expansión.

“El 2017 fue un año de consolidación para el mercado inmobiliario en todos los segmentos” aseguró Diego Migliorisi, directivo de la inmobiliaria homónima (Grupo construya)¹. Las cifras presentadas por el INDEC muestran que en el 2017 la construcción creció un 12,7%².

Entre las razones que se destacan para explicar este aumento, se considera a la maduración del crédito hipotecario con cláusula ajustable como el factor más determinante, seguido por el envión que le dio el crecimiento de la actividad económica³.

Por su parte, las expectativas del sector son favorables respecto del futuro inmediato en la actividad. En el informe presentado por el INDEC, se preguntó a empresas que realizan obras privadas: 36,4% de estas empresas prevé que el nivel de actividad del sector aumentará durante los próximos tres meses, mientras que el 60,6% estimó que no cambiará y tan solo el 3% estimó que disminuirá.

¹ http://www.grupoconstruya.com.ar/notas/Informes_Detalles?CCTN=4641&CINF=405

² <https://www.lanacion.com.ar/2105389-indec-la-construccion-crecio-127-en-2017-y-la-industria-18>

³ <https://www.infobae.com/economia/2018/02/28/la-industria-y-la-construccion-comenzaron-2018-con-crecimiento-de-la-actividad/>

Consultados sobre las obras que ejecutarán en los próximos meses, las empresas que operan en el sector privado respondieron que el 25% de las obras a ejecutar son viviendas particulares.

Por otro lado, el Grupo Construya⁴ emitió su Estudio de Opinión Construya para el año 2018 en el que presenta el Indicador de Expectativas. Como parte de esta encuesta, el 75% de los consultados estimó que la actividad de la construcción aumentará en 2018. Observando los resultados de años anteriores se puede ver que es el porcentaje más alto en los últimos 6 años⁵.

“Del total, 28% refirió que su actividad crecerá hasta 10%, 30% consideró que la mejora oscilará entre 10% y 20%, y el restante 17% se inclinó por un avance superior a 20% anual” (Grupo Construya)

El último pronóstico de PBI realizado por el FMI para el país, había arrojado un crecimiento del 2,5% para 2018⁶. De esta forma, observando que en el 2017 el PBI argentino tuvo un crecimiento del 2,9% (dato INDEC) y que la construcción fue uno de sus principales motores, se puede sostener que las proyecciones expansivas para la construcción en la Argentina descriptas previamente tienen sustento si se las relaciona con el crecimiento general de la economía esperado.

A pesar del aumento del precio del dólar en mayo de 2018, la construcción continuó con su expansión, pero a un menor ritmo. De acuerdo al índice Construya del mes de mayo, la venta de insumos para la construcción creció un 7,4% interanual. Sin embargo, se produjo un descenso con respecto al mes de abril del 5%⁷.

El Mercado inmobiliario/constructor de Tigre

En el estudio más microeconómico, se pueden destacar diversos datos que sostienen la oportunidad de negocio en el municipio de Tigre. Estos datos se

⁴ El Grupo construya agrupa 11 empresas líderes de la construcción con el fin de promover en forma conjunta el crecimiento de la industria. Los miembros son Later-Cer y Cerámica Quilmes, FV, Loma Negra, Cerronegro, Klaukol, aluar, Acerbrag, Plavicon, Cefas S.A., Ferrum y Acqua system.

⁵ http://www.grupoconstruya.com.ar/actividades/estudio_de_opinion/indicador_de_expectativas

⁶ <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-FMI-cree-que-Argentina-crecera-menos-y-que-la-inflacion-sera-mayor-a-la-prevista-20170419-0044.html>

⁷ https://www.clarin.com/economia/construccion-sigue-alza-crece_0_r1Qx1pIIm.html

pueden subdividir en diversas categorías que demuestran el potencial de construcción de nuevas viviendas y/o establecimientos tanto en barrios cerrados, countries y otras urbanizaciones de este estilo.

- Tigre cuenta con más de 100 establecimientos urbanos cerrados.
- 40% del territorio continental de Tigre está ocupado por urbanizaciones cerradas (58,8km)
- Posee el mayor crecimiento poblacional proyectado de la zona norte y el 4to más alto en todo Buenos Aires.
- Población proyectada de 100.000 habitantes en Nordelta y 41.430 habitantes en Villanueva.
- Futuros proyectos en urbanizaciones cerradas de la zona requieren más de 2.000.000 de m2 para la construcción.

Evolución de las urbanizaciones cerradas

Desde la década de 1990, la provincia de Buenos Aires ha experimentado un fenómeno de expansión de las urbanizaciones cerradas principalmente en la zona norte, seguido por el oeste y el sur. Este desarrollo fue encabezado por Pilar y Tigre en número y cantidad de m2 destinados a estos establecimientos.

Las enormes inversiones inmobiliarias en emprendimientos como barrios cerrados y countries en Tigre se debieron principalmente al mejoramiento de la infraestructura de transporte vial, fluvial y ferroviario⁸. Sumado a la disponibilidad de tierras vacantes, su cercanía con la Capital Federal y el entorno paisajístico del río que produjo que el municipio pase a transformarse en un polo urbano importante. Fue así que Tigre paso de tener 3 urbanizaciones cerradas en 1991 a 60 a comienzos del siglo XX (ver Anexo 1).

Este desarrollo urbano no se detuvo y continuó expandiéndose en el siglo XXI. De acuerdo a un estudio de la CONICET, en la última década tanto Tigre como Pilar recibieron un promedio de cinco nuevas urbanizaciones por año⁹. En la

⁸ <https://www.lanacion.com.ar/66956-la-inversion-privada-opero-como-un-lifting-en-el-delta>.

⁹ <http://www.pueblum.com/news/countries/desarrollos/2014/12/01/crecimiento-sostenido-en-pilar-y-tigre-nacen-cinco-countries-al-ano/>

actualidad, se han verificado más de 100 emprendimientos urbanos de distinta envergadura desde barrios cerrados hasta los countries más emblemáticos como Nordelta y el complejo Villanueva. Se estima que en la actualidad aproximadamente un 40% del territorio continental de Tigre está ocupado por estas urbanizaciones cerrados¹⁰.

Crecimiento demográfico del Partido

Este desarrollo inmobiliario fue acompañado por un crecimiento demográfico del municipio. En base a los últimos censos nacionales y las proyecciones realizadas en base a ellos, se puede observar un crecimiento poblacional sostenido en el municipio de Tigre desde comienzos 1990.

De acuerdo al estudio realizado por la cámara argentina de comercio de agosto de 2015, a partir de los últimos censos, se puede observar que Tigre contaba con una población de 301.223 en 2001 para luego alcanzar los 376.381 habitantes en 2010. Dentro del conurbano bonaerense, Tigre se ubicó entre los 3 municipios con mayor crecimiento poblacional intercensal en el Gran Buenos Aires. Los mayores incrementos fueron para La Matanza (41,5%); Ezeiza (37,8%); y Tigre (25%). En el otro extremo se ubicaron Vicente López, San Isidro y Tres de Febrero.

Tomando como fuente los datos obtenidos por el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (CENSO 2010), la Dirección de Estadísticas Poblacionales y la Dirección Nacional de Estadísticas Sociales y de Población del INDEC ha realizado proyecciones para los 24 partidos del Gran Buenos Aires y el interior de la provincia (ver Anexo 2). En ellos se puede observar que esta tendencia de crecimiento poblacional en el municipio de Tigre se mantiene. De ello se destaca que entre 2018 y 2025 se espera un crecimiento de casi el 12% de la población de Tigre pasando de 447.040 habitantes a 500.615. De este modo se ubica en el cuarto puesto de municipios con mayor crecimiento proyectado detrás de Ezeiza (17,04%), La Matanza (14,82%) y Esteban Echeverría (12,19%). Sin embargo, es importante diferenciar a Tigre de estos

¹⁰ <https://www.lanacion.com.ar/1641526-tigre-la-nueva-tierra-prometida>

otros partidos ya que el municipio en análisis cuenta con una importante cantidad de población con mayor poder adquisitivo que estos otros municipios. En el 2017, según el Registro Público de Villas y Asentamientos bonaerense, La Matanza se ubicaba como el 2do municipio con más villas en la provincia de Buenos Aires¹¹. Este incremento poblacional también se ve reflejado en las estimaciones de población de las 2 mayores urbanizaciones de la zona: Nordelta y Villanueva. Entre ambas se estima alcanzar un total de 140.000 habitantes en el futuro. En la actualidad Nordelta cuenta con 45.000 habitantes¹² y el complejo Villanueva con 19.525 (Anexo 3).

Futura demanda de m2 para la construcción

Al analizar los 2 principales establecimientos urbanos cerrados de la zona se puede observar una importante futura demanda de construcción si se considera la cantidad de lotes vacíos en los barrios existentes.

A partir del Anexo 3, se puede estimar una potencial demanda de m2 para el complejo Villanueva. Al sumar los lotes habitados y en construcción, se observa que aún restan por construir viviendas en más de 4.381 lotes (más del 50% de los totales). En base a la entrevista realizada con Lucas Maciel (gerente operativo del barrio Santa Teresa) se espera que en los próximos 10 años estén habitadas el 85% de la totalidad de los lotes. Realizar un estimado de los m2 a construir en esta zona es complejo debido a que los m2 por lote varían entre barrios al igual que el tipo de casa a construir. Sin embargo, en base a lo hablado con el gerente operativo, se puede establecer un promedio de 225 m2 por casa obteniendo un total de aproximadamente 708.525 m2 a construir en 3.149 lotes para los próximos 10 años.

Sumado a estos barrios que aparecen en el Anexo 3, el complejo Villanueva anuncio 2 nuevos proyectos de barrios: Laguna grande¹³ y Bahía¹⁴. Este último consta de 182 lotes de aproximadamente 750 m2 y Laguna grande pondrá a la

¹¹ <http://www.el1digital.com.ar/articulo/view/63582/la-matanza-es-el-segundo-partido-con-mas-villas-de-la-provincia>

¹² <https://www.lanacion.com.ar/1896583-nordelta-el-barrio-cerrado-que-planea-abrir-sus-puertas>

¹³ https://www.clarin.com/arq/arquitectura/naturaleza-agua-nuevo-barrio-tigre_0_Hy4PYpHFW.html

¹⁴ https://www.clarin.com/arq/arquitectura/dejar-lancha-puerta-casa_0_r16rbMCOW.html

venta 118 lotes de 760 m². Si se considera que las viviendas a construir tendrán aproximadamente 300 m², se obtiene un total de 35.582 m² para construir.

Desde el lanzamiento de su primer barrio en 1999 hasta la actualidad, Nordelta se ha convertido en el fenómeno inmobiliario más importante de Argentina. En el presente ya cuenta con 24 barrios, 5 colegios, 45.000 habitantes y un importante centro comercial¹⁵. Como se nombró previamente, se espera alcanzar en un futuro los 100.000 habitantes por lo que este desarrollo inmobiliario aún no se detiene. Como se puede ver en el Anexo 4, los futuros desarrollos de Nordelta involucran cerca del 30% de su territorio, esto sería un aproximado de 4.800 hectáreas en las que se realizarán un futuro centro de Nordelta y 6 barrios más. Se espera que inicien su construcción dentro de 2 años.

En una entrevista realizada con Fernando Carlucci (gerente de obras particulares de Nordelta) se obtuvo el dato de que aún restan por construir 1.000.000 m² en Nordelta. Como se puede observar en el Anexo 5, se proyecta un importante crecimiento de la cantidad de viviendas en Nordelta para los próximos años. Es interesante destacar el mayor desarrollo de las unidades multifamiliares (departamentos) con respecto a las unifamiliares (vivienda). El atractivo del segmento multifamiliar es que permite el ingreso de camiones con mayor cantidad de toneladas que el unifamiliar, lo cual representa un gran beneficio para los proveedores de materiales en obra ya que entregan mayor cantidad de material en menos viajes.

El avance en la construcción no se dio solamente en las urbanizaciones cerradas sino también en la zona céntrica de Tigre. De acuerdo a José Rozados, director de Reporte Inmobiliario, en el 2017 se presentaron 27 proyectos de edificios en el centro del municipio, casi el doble que en 2016 y récord de los últimos ocho años. Un estimado de 120.000 m² de construcción ¹⁶.

¹⁵ <http://www.nordelta.com/nordelta-hoy/>

¹⁶ https://www.clarin.com/ciudades/construccion-27-edificios-acelera-desarrollo-centro-tigre_0_rJETA01kZ.html

Nuevo panorama de construcción

En la actualidad desde la disciplina de la arquitectura se intenta acercar al concepto de sustentabilidad. Este es un proceso en el que se busca el bienestar humano sin dañar el equilibrio del medio ambiente. Este proceso, de mucho desarrollo en Europa y EEUU, está comenzando a tomar mayor peso en la Argentina a partir del nuevo escenario económico, energético y legal.

La sustentabilidad implica la combinación de 3 premisas: economía, social y ecología (Anexo 6). Para lograr el desarrollo sustentable en la construcción son necesarios las siguientes premisas:

- Valor social: Diseño, confort, reconocimiento, privacidad, etc.
- Valor económico: Inversión inicial, amortización, mantenimiento, valor de venta, ahorro en consumo energético, etc.
- Valor ambiental: Bajo impacto en el medio ambiente, cuidado de recursos, bajo consumo energético, durabilidad, etc.

Contaminación de la industria de la construcción

El acercamiento de la arquitectura al concepto de sustentabilidad está relacionado a que la industria de la construcción es una de las actividades más contaminantes del mundo. Las 4 etapas de un edificio (producción, construcción, uso y disposición final) requieren enormes costos energéticos y medioambientales.

La producción de los materiales de construcción es la etapa más contaminante para el medioambiente. Según diversos estudios, la fabricación de los materiales precisos para construir un metro cuadrado de una edificación estándar puede suponer la inversión de una cantidad de energía equivalente a la producida por la combustión de más de 150 litros de gasolina¹⁷. El Anexo 7 muestra la contribución de los principales materiales de construcción en las emisiones de CO₂.

¹⁷ <http://www.ecohabitar.org/impacto-de-los-materiales-de-construcción-análisis-de-ciclo-de-vida/>

En segundo lugar, el uso del edificio es la siguiente etapa que más deteriora el medioambiente debido a la cantidad de energía que consume. La operación de un edificio requiere de la calefacción, refrigeración, iluminación y ventilación.

La reducción del impacto medioambiental de los edificios pasa por el uso de materiales renovables o reciclados, como también del diseño energético consciente de un edificio.

Contexto Legal - Ley 13.059

En 2010 fue sancionada en Buenos Aires la ley 13.059 que tiene como finalidad el establecimiento de condiciones de acondicionamiento térmico exigibles en la construcción de los edificios. Esto busca contribuir a una mejor calidad de vida de la población y a la disminución del impacto ambiental a través del uso racional de la energía.

Serán de aplicación obligatoria las normas técnicas del Instituto de Racionalización de Materiales (IRAM) referidas a acondicionamiento térmico de edificios y ventanas.

La utilización de materiales específicos con buenas propiedades de aislación térmica, cumplen con los estándares de la IRAM y producen varias ventajas: economía de energía y la reducción de problemas de humedad.

De acuerdo a la ley 13.059, los materiales utilizados en los muros exteriores deben contener una transmitancia térmica (K) inferior al 0,9. La transmitancia térmica consiste en la cantidad de energía que atraviesa una unidad de superficie de un elemento constructivo.

En la actualidad, los materiales tradicionales utilizados en la construcción de un muro rondan entre 1,2 – 2,00 K. Al aumentar el valor de K, aumenta las pérdidas de calor interno y aumenta los gastos incurridos en energía.

Como se puede ver en el siguiente cuadro, los sistemas constructivos sustentables son los únicos que logran cumplir con esta ley.

<u>SISTEMA CONSTRUCTIVO</u>	<u>LEY 13.059</u>
Sistema Tradicional bloque cerámico 18 cm Calidad Media	No Cumple
Sistema Tradicional bloque cerámico 18 cm Calidad Alta	No Cumple
Sistema Tradicional bloque cerámico 33 cm Calidad Térmica	Casi Cumple
Sistema Hormigón Celular	Cumple
Sistema Hormigón armado con núcleo de poliestireno expandido	Cumple
Sistema Marco Estructural de acero y placas	Cumple
Sistema Hormigón armado con encofrado de poliestireno expandido	Cumple
Sistema Marco estructural de madera, poliuretano y placas	Cumple

Fuente: Trabajo Comparativo Puertos del Lago 2017

Otra ley que entró en vigencia el 1 de enero de 2018 es la Ley 27.191 de Fomento Nacional para el Uso de Fuentes Renovables de Energía que establece que afecta a empresas privadas, instituciones públicas y otros usuarios de energía que tengan un consumo mensual superior a los 300 KW. La primera exigencia es que el 8% de la energía que consumen provengan de fuentes de energía renovable y para 2025 alcanzar el 20%.¹⁸

Aumento del precio de la energía

De acuerdo a un estudio del Foro Económico Mundial, en el 2014 la Argentina se ubicaba en el sexto puesto entre las naciones con la energía más barata del mundo¹⁹. De esta manera, solo Sudáfrica, Trinidad y Tobago, Kazajstán, Paraguay y Rusia, se ubicaban por debajo de los precios del país. Sin embargo, esto era una situación insostenible debido al deterioro de las centrales y redes de distribución provocada por el congelamiento de las tarifas por 10 años en el conurbano y la ciudad. Este congelamiento de tarifas, imposibilitó la realización de inversiones para mejorar el servicio e incluso hizo insostenible la posibilidad de solventar las tareas de mantenimiento.

¹⁸ <https://www.lanacion.com.ar/2042008-el-impacto-de-la-ley-de-energias-renovables>

¹⁹ <https://www.revistapetroquimica.com/la-argentina-esta-sexta-entre-las-naciones-con-la-energia-mas-barata-del-mundo/>

Desde la asunción de Macri, se ha iniciado un proceso de quita de subsidios a la energía, que como consecuencia produjo un gran aumento de las tarifas. Entre 2015 y 2017, los incrementos en el precio de las tarifas fueron de 562% para la electricidad, 338% para el agua y 223% para el gas²⁰. A partir del último abril, el gas tuvo subas de hasta el 40%. A este aumento le seguirían, futuros aumentos en las otras tarifas.

Frente a este nuevo panorama, la gente ha comenzado a tener una mayor conciencia del consumo de energía y a modificar algunos hábitos de la vida cotidiana. En los electrodomésticos ha crecido la venta de productos que a pesar de que valgan el doble que los comunes, pueden ahorrar hasta un 50% menos de luz²¹. Un mismo cambio se está dando en la cantidad de conversiones de autos al GNC. En el segundo semestre de 2017, la conversión a gas aumento un 28%.

Desde el propio gobierno se está impulsando este cambio cultural. Una muestra de ello fue la conferencia de prensa que brindó el presidente Mauricio Macri en el mes de mayo donde promovió el uso de lámparas Led. Este tipo de lámparas representan ahorros de 45% respecto de las luminarias de bajo consumo y del 80% sobre las lámparas halógenas²².

Incentivos Barrios Cerrados

En Puertos del Lago, último emprendimiento del grupo Consultatio (fundadores de Nordelta), se está apostando fuerte al desarrollo de viviendas sustentables.

Todas las viviendas dentro de Puertos del Lago se clasifican de acuerdo que tan sustentables sean. Las calificaciones van de la A la D, tal como sucede con los electrodomésticos que traen una tarjeta energética. La clasificación se realiza a través de un check list de sustentabilidad (Anexo 8) donde cada criterio de sustentabilidad posee un punto. De acuerdo al puntaje total (máximo 100) se los clasifica dentro de una de las categorías previamente nombradas:

²⁰ <http://chequeado.com/el-explicador/gas-luz-y-agua-cuanto-subieron-las-tarifas-con-cambiamos-y-como-siguen-los-aumentos/>

²¹ https://www.clarin.com/sociedad/aumento-tarifas-vez-venden-electrodomesticos-consumo_0_HyCJQm-6M.html

²² https://tn.com.ar/economia/mauricio-macri-quiere-que-los-hogares-ahorren-energia-con-lamparas-led_871742

Calificación de Edificaciones	Puntaje Obtenido
A	66 a 100
B	46 a 65
C	26 a 45
D	0 a 25

Para incentivar este tipo de construcción existe 2 beneficios para las familias que encaren proyectos sustentables:

- **Beneficios Económicos:** Se premia en base a la calificación de sustentabilidad alcanzada y consiste en un monto máximo de hasta el 100% de los "Derechos de Visado de planos y las Contribuciones Pendientes finales de la obra".
- **Beneficio de Reconocimiento:** Se basa en la publicación del proyecto de vivienda en distintos medios gráficos reconocidos y la colocación de una placa distintiva en el frente de la parcela, con la calificación obtenida.

En la actualidad, de acuerdo a la entrevista realizada con Verónica Marcecco (Encargada del área de Sustentabilidad), Puertos del Lago posee 100 viviendas construidas, de las cuáles un 20% son sustentables. El objetivo es duplicar ese porcentaje de 2019 y triplicarlo en 2020.

Al pertenecer al mismo grupo empresario que Nordelta, se está analizando incorporar esta modalidad en los futuros proyectos desarrollados en Nordelta.

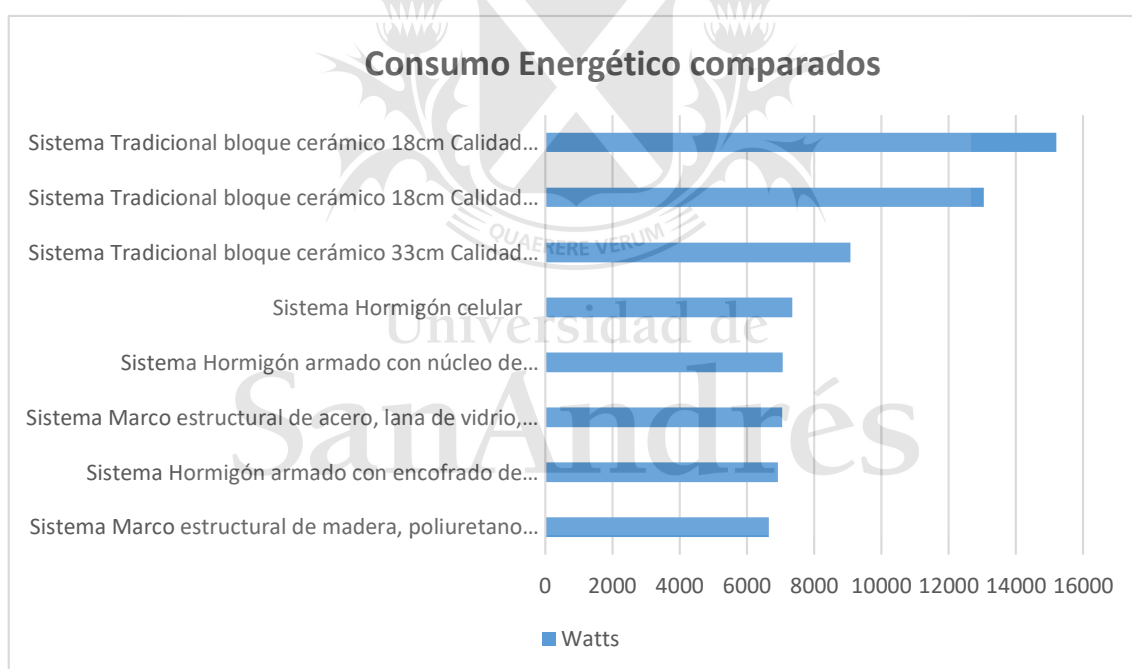
Cambio de paradigma en la construcción de Buenos Aires

La combinación del nuevo escenario energético, sumado a la ley de vivienda de la provincia de Buenos Aires (ley 13.059) y la evolución de las propuestas arquitectónicas sustentables produce el surgimiento de un cambio en el paradigma de la construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares.

Tradicionalmente al momento de diseñar una casa solamente se piensa en el diseño y el costo por metro cuadrado, nadie se pregunta cuánta energía

consumirá. Con este nuevo escenario energético, los supuestos que se deben considerar al analizar la construcción de una casa deberían asimilarse a la compra de un auto. Antes de comprar un auto nuevo, se hace un análisis económico del costo inicial y los gastos de consumo de combustible.

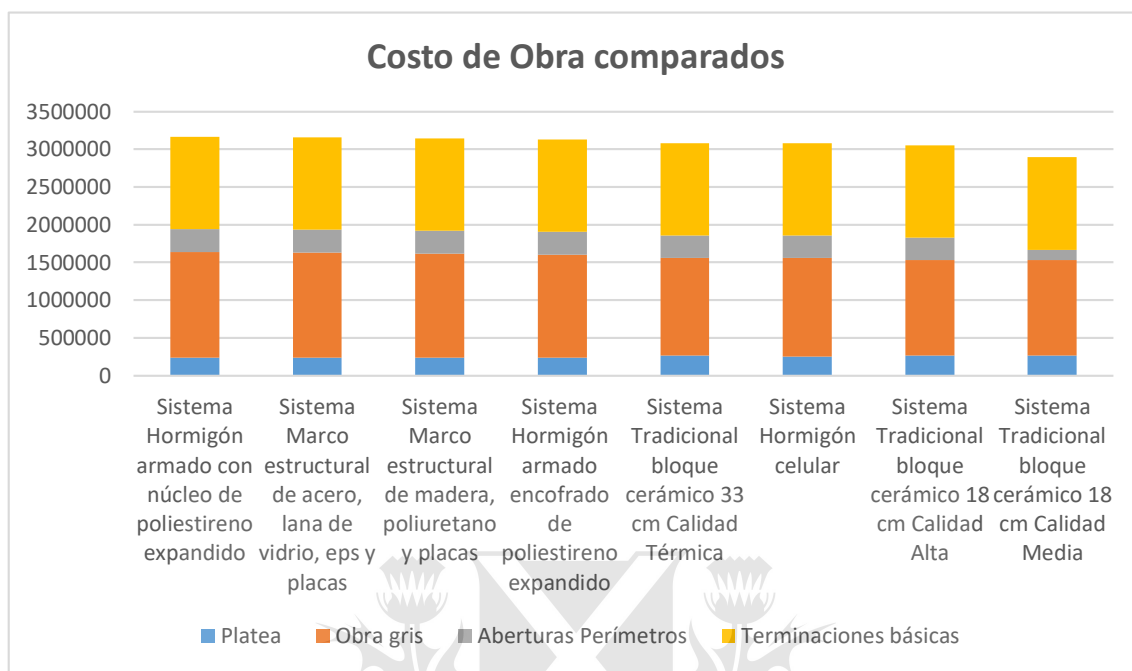
Para lograr afrontar los costos cada vez mayores de uso y mantenimiento, el diseño de la vivienda tiene que tener criterios de sustentabilidad: El 58% del consumo energético medio de una vivienda proviene de la calefacción y la refrigeración, lo que convierte a la aislación térmica en la variable clave en la construcción²³. En el siguiente gráfico, se puede ver el consumo energético anual de una casa de 170 m² de acuerdo a los distintos tipos de sistema constructivo empleado. Este gráfico se obtuvo de un trabajo comparativo realizado en el barrio Puertos del Lago.



Se suele creer que la inversión en las opciones sustentables aislación térmica es mucho mayor al modelo tradicional. Sin embargo, no lo es. En el siguiente gráfico se puede ver el costo de obra comparado según los distintos tipos de sistemas de construcción. Ese costo adicional en el presupuesto de las opciones sustentables se amortiza inmediatamente por el menor gasto en energía. Debe

²³ <http://diarioecologia.com/consejos-claves-para-construir-una-casa-sustentable/>

comenzar a verse como una inversión para que en el futuro pueda solventar los crecientes gastos de funcionamiento.



Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El negocio propuesto para capturar la demanda de materiales de construcción que existe en el municipio de Tigre consiste en la instalación de una nueva sucursal de la empresa Nueva Casa en la ciudad de Benavídez.

La elección de Benavidez tiene que ver con ser la principal zona residencial de clase media y alta del partido. Es allí donde se sitúan la mayor cantidad de barrios cerrados y countries, particularmente el complejo Villanueva y Nordelta (principales countries apuntados). Debido a los materiales de primera marca que opera la empresa, el tipo de viviendas que se construyen en estos barrios es la especialidad de la empresa.

La oferta de materiales de construcción combinará los productos tradicionales junto con las modernas opciones sustentables. El cambio en el paradigma de la construcción cada vez tiene más fuerza, pero no es inmediato por lo que no ofrecer los productos tradicionales sería irracional. Sin embargo, hay varias marcas de productos tradicionales en los que la producción es sustentable por

lo que se los puede pre-etiquetarlos para notificar que fueron producidos de manera amigable con el medioambiente.

De esta manera la línea sustentable incluirá:

- Ladrillos pre-etiquetados
- Hormigón celular
- Placas de poliuretano
- Hormigón armado con núcleo de poliestireno expandido

Sumado a esto estará todos los productos tradicionales de la construcción:

- Embolsados: Cemento, cal, plasticor, yesos y pegamentos
- Hierros: Malla y varillas
- Vigas
- Áridos: piedra, arena, cascote y tosca

Además de la oferta de porcelanatos.

En la entrega de materiales es muy importante la cercanía a la obra para lograr un servicio más eficaz y por esa razón será vital para el negocio la elección de un terreno con buena ubicación hacia ambos countries. En esta búsqueda se halló una propiedad ubicado entre la avenida Pacheco, avenida Conesa y la avenida Corrientes. En total acumula 15.137 mts² con 190 metros frente a Nordelta (Anexo 9).

Pese a no contar con una sucursal en el municipio de Tigre, la empresa ya tiene presencia en la zona porque provee a algunos arquitectos y empresas constructoras que operan allí. Estos clientes fueron fidelizados por el servicio otorgado en otros municipios y a pesar de la distancia elijen a Nueva Casa al trabajar en Tigre. Entre ellas se destacan: Oppel arquitectura, Estudio Azteca, Ingetres, Spinelli, Selvas natatorios y Gallo Prot.

La creación de un corralón de Nueva Casa en Tigre no solo supondrá una oportunidad de proveer un mejor servicio a los clientes ya existentes sino de incorporar nuevos debido a los beneficios de tener presencia física en la zona. Además, esto supondrá un fuerte fortalecimiento de la marca debido al incremento del área de cobertura en la zona norte de la provincia de Buenos Aires (ver Anexo 10).

CAPÍTULO 2: Modelo de Negocios (CANVAS)

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Nueva Casa Benavídez es la confiabilidad del servicio y la calidad superior de los productos sustentables. De esta forma se logra otorgar el respaldo a los clientes en la entrega de materiales de construcción en tiempo y forma.

En la industria de la construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares, la confiabilidad del servicio es un aspecto fundamental a la hora de desarrollar un proyecto. Suele estar al mismo nivel de importancia que el precio de los materiales mismos. Una demora en la entrega de materiales conlleva a la pérdida del jornal en obra ya que no hay material para trabajar. Por eso es indispensable en la economía de una construcción, la velocidad en la entrega y el cumplimiento de los plazos estipulados.

Sin embargo, el aspecto diferencial de Nueva Casa Benavídez es la oferta de una amplia gama de productos sustentables para satisfacer la naciente demanda de este tipo de materiales para la construcción. Este aspecto es el que generará mayor diferenciación con respecto a los competidores de la zona que solamente ofrecen los productos tradicionales.

En la actualidad, los materiales necesarios para desarrollar este tipo de construcción sustentable no son ofrecidos por los corralones debido al prejuicio que existe y la falta de información. Los arquitectos que desarrollan este tipo de emprendimientos obtienen los materiales directo de fábrica. El beneficio que tiene un corralón es que logra un descuento por compra en masa y posee una mejor red de distribución para acceder a las construcciones. Sumado a esto, transportar estos productos sustentables requiere de un menor gasto logístico debido a su bajo peso por lo que representa una gran oportunidad para los corralones.

Nueva Casa Benavídez ofrecerá asesoramiento a los clientes sobre estos nuevos productos. Tal como sucede en la industria farmacéutica, los laboratorios se acercan a los médicos para ofrecer los nuevos medicamentos. Lo mismo se intentará replicar en el corralón. En la actualidad hay mucho desconocimiento de

parte de los clientes acerca de los nuevos desarrollos en la construcción y por eso será vital ofrecer asesoramiento a los clientes sobre todos los beneficios de los productos sustentables.

Precio vs Servicio y calidad

Hasta aquí se ha hablado mucho de la importancia del servicio, a tal punto de ponerlo en el mismo nivel de valor que el precio. Para comprender mejor este punto, es interesante poner un ejemplo práctico para lograr conceptualizar correctamente.

En la provincia de Buenos Aires, un operario de obra particular cobra aproximadamente \$500 el día. A su vez, el capataz cobra alrededor de \$1.000 diarios. El promedio de trabajadores en la construcción de una vivienda particular es de 4 operarios y un solo capataz. Esto se traduce a jornales diarios de \$3.000, \$15.000 a la semana y \$60.000 al mes.

Por otro lado, en las obras tradicionales se estima que el costo en materiales de albañilería ronda los 150 U\$S el metro cuadrado. Para una obra de 200 metros cuadrados, esto supone una inversión de 30.000 U\$S en material de construcción tradicional (aproximadamente \$900.000).

Ahora bien, supongamos que un corralón puede ofrecer un imposible e irreal descuento del 10% sobre los materiales. Esto es un ahorro de \$90.000 de acuerdo al ejemplo dado. Otro corralón de la misma zona puede ofrecer mejor servicio y mayor calidad de productos, pero no otorga esos 10% de descuento.

Se estima que una obra tradicional de 200 metros cuadrados tarda aproximadamente unos 8 meses en desarrollarse. Unos 160 días laborales. Para suministrar los materiales, un corralón debe realizar entre 180 y 200 viajes dependiendo de las cantidades permitidas para transportar según las normas del barrio o country.

En el transcurso diario de una construcción, pueden suceder muchos imprevistos que imposibiliten la entrega en tiempo y forma de los materiales. Esto puede producirse por culpa del proveedor, del cliente y del clima.

En el caso del proveedor, puede entregar con demora a causa de faltantes de material y problemas de logística. También puede suceder que entregue productos incorrectos por confusión.

Por parte del cliente, suelen haber mucha falta de comunicación entre los arquitectos y el capataz de obra lo cual también produce que se entregue material incorrecto o el correcto en momentos innecesarios. Otro problema muy común en obra es que no exista lugar para la descarga de materiales. También puede suceder que la obra esté inhabilitada y no se le notifique al corralón.

La cuestión climática es uno de los principales problemas en el desarrollo de una obra dentro de un barrio cerrado o country. Con lluvia se prohíbe la entrada de camiones por un plazo de 48 horas, lo cual produce enormes dificultades para el cliente y el corralón. El corralón se atrasa con los pedidos y el cliente no recibe material en obra para trabajar.

En caso de que suceda cualquiera de los imprevistos mencionados anteriormente, puede suceder en muchas ocasiones que el corralón no logre entregar en tiempo y forma, lo cual se traduce a falta de material en obra. Supongamos que en el transcurso de una obra se falla en la entrega en reiteradas ocasiones lo cual acumula 30 días en los que los operarios de obra no lograron trabajar plenamente. Esto no es imposible que suceda. Según el ejemplo desarrollado, estos 30 días equivalen a jornales iguales a \$90.000. Estos \$90.000 perdidos en jornales son iguales al inigualable descuento obtenido del 10% en la compra de materiales por parte de un corralón que compite con precio.

En conclusión, las 3 patas de un corralón: precio, servicio y calidad son igual de importante pero muy difícil de lograr otorgarlas conjuntamente. Por lo explicado anteriormente, un buen precio, pero mal servicio implica mayores gastos para un cliente que trabajar con un corralón que ofrece servicio y calidad como Nueva Casa Benavidez.

Segmento de clientes

El segmento de clientes apuntado es de clase media-alta que busca construir una vivienda en la zona de Benavídez. En la mayoría de los casos son

representados por arquitectos o empresas constructoras que llevaran adelante la construcción.

Debido al tipo de producto vendido, se estima que la gran mayoría de las construcciones sobre las que se proveerá material se ubiquen dentro de las urbanizaciones cerradas de Benavídez. Principalmente Nordelta y el complejo Villanueva que aglutinan la mayor cantidad de demanda de construcción de la zona.

Canales de venta

Los canales por los cuales Nueva Casa Benavídez llega a los clientes para llevar la propuesta de valor son varios. Los canales son los puntos de contacto con los clientes y jugarán un papel primordial en el comienzo de la nueva sucursal de Nueva Casa.

El principal y más tradicional canal de venta es el mostrador. Los clientes se acercan a la sucursal para conocer los productos, el servicio y, lógicamente, el precio. Dentro de esta categoría se incluye a los pedidos telefónicos. Son procesos que tienen un alto contacto directo con el cliente.

Otro de los canales de venta más utilizados es el de los vendedores externos. La empresa contará con al menos 2 vendedores externos que recorran las construcciones dentro de los barrios cerrados para ofrecer el servicio de la empresa. De esta manera se obtienen el contacto de contratistas y arquitectos para comunicarse e informarles sobre la empresa. Los vendedores externos son determinantes para captar su atención sobre los productos o servicios de la compañía. Además, son trascendentales para seducir clientes que trabajan con la competencia.

Otro canal de venta que en la actualidad no se emplea en la empresa, son las ventas online. Para ello es importante desarrollar un proyecto sobre una aplicación online donde los clientes puedan ingresar sus pedidos y puedan tener un seguimiento real del estado de la entrega.

Relación con los clientes

La relación con los clientes es un aspecto muy significativo en el modelo de negocios ya que es una de las competencias diferenciales de Nueva Casa. Para lograr otorgar el mejor servicio es vital tener la estructura más adecuada para mantener un alto nivel de contacto con el cliente.

En la construcción de viviendas es importante el contacto activo del cliente para lograr una mayor eficiencia de la entrega. En el transcurso de una obra pueden surgir muchos inconvenientes que afecten el normal transitar del reparto de materiales, por lo que es necesario la participación activa del cliente en el proceso de entrega.

Para ello es necesario que dentro de la empresa se ofrezca un servicio personalizado para tener un buen seguimiento de las entregas. Para lograr esto es sustancial la coordinación interna entre el personal de expedición y ventas, además de la comunicación externa con el cliente dándole aviso del reparto.

Fuentes de Ingreso

Nueva Casa Benavídez replicará la política de venta que se aplica en las demás sucursales. Existen 3 tipos de sistema de pago admitidos:

- **Ventas mostrador:** Las ventas mostrador se pueden realizar por contado, tarjeta de crédito o débito. El importe máximo es de \$80.000 y los descuentos otorgados varían entre 14% y 22%, excepto en caso de pagar con tarjeta de crédito que no cuenta con ningún tipo de descuento. Para entregar el material en obra, la venta debe superar los \$2.000, caso contrario la mercadería únicamente se retira de depósito.
- **Acopio:** La modalidad más significativa de ingreso de la empresa es a través de acopios. Esto es un depósito de plata realizado por el cliente para congelar por 120 días la lista de materiales. El monto mínimo para tomar un acopio es de \$50.000 y los descuentos máximos que se aplican es el mismo que en las ventas por mostrador. Son utilizados con los

clientes cuando se espera construir toda la vivienda con el mismo proveedor.

- Cuentas corrientes: Las cuentas corrientes se asignarán de acuerdo al tipo de cliente que se clasifican según su antigüedad en la empresa.

Tipo de Cliente	Límite de crédito	Antigüedad	Cantidad de obras
Cientes A	Hasta \$1.000.000	Igual o mayor a 10 años	5 o más
Cientes B	Hasta \$250.000	Menor a 5 años	2 o 3
Cientes C	Hasta \$10.000	Cientes referidos	Acopio entre \$200.000 y \$300.000
Cientes D	Hasta \$1.000	Cientes nuevos sin referencia	Acopio y necesiten mercadería

Recursos claves

Para poder lograr el respaldo para la construcción es importante una serie de recursos indispensable para lograr las prioridades competitivas de la empresa. La esencia básica del negocio es la venta y entrega de materiales de construcción, por lo que el stock permanente y la flota de camiones aparecen como los principales recursos claves.

El stock permanente implica la capacidad de poder responder ante cualquier demanda de productos de cliente. Todo corralón posee una gran variedad de materiales de construcción desde áridos, ladrillos, embolsados, hierros, vigas y demás. El agregado de los productos sustentables provoca que exista aún más variedad por lo que el seguimiento permanente del stock es un aspecto vital del negocio para evitar faltantes.

La flota de camiones es otro recurso transcendental para lograr abastecer a toda la demanda. Otra ventaja que tiene Nueva Casa es la flota de camiones propia, ningún otro corralón de zona norte posee tantos camiones. Para el inicio de la

sucursal en Benavídez será necesario la incorporación de al menos 2 volcadores y 2 hidrogrúas.

Para aprovechar al máximo estos recursos es necesario combinarlos con capital humano capacitado y un sistema de información confiable y seguro. El sistema será el mismo que se utilizan en las demás sucursales.

Por otro lado, el capital humano capacitado será importante para el desarrollo del normal transitar de la empresa, pero además para la oferta de los productos sustentables. Como se dijo previamente el asesoramiento/capacitación que promete el modelo de negocios es crucial para impulsar estos productos novedosos en la construcción.

Actividades claves

La logística aparece como una de las actividades más cruciales de la empresa. Al unir la flota de camiones, junto con el sistema y el personal capacitado se logra una planificación logística eficiente mediante la cual se puede estimar la cantidad de viajes necesarios para entregar todos los pedidos que hay en ese momento. De esa forma, los camiones pueden moverse entre sucursales de acuerdo a donde están los mayores cuellos de botella y así cumplir con las 48 horas de entrega que promete la empresa.

Por otro lado, la compra y venta son lógicas actividades claves. Se debe comprar barato para lograr mayor rentabilidad en la venta. Las compras se manejarán desde casa central (Pilar) a partir de los faltantes que arroje el sistema. El negocio de los corralones pasa por el volumen debido a la baja rentabilidad que existe por producto.

Asociaciones claves

Las asociaciones claves del modelo de negocio son los principales proveedores de materiales de construcción. Al tratarse de una nueva sucursal en una empresa ya existente, ya existe relación con los proveedores de los materiales tradicionales principales como Loma Negra (cemento, cal, plasticor), Sipar

(hierros y mallas), Ctibor (ladrillos), Klaukol (pegamentos), Shap (vigas) y Áridos Campana (arena, piedra y cascote).

Sin embargo, al incorporar la línea de productos sustentables, es de mucha importancia afianzar la relación con los proveedores de estos nuevos materiales. Estos nuevos productos son hormigón celular (Retak), perfiles de acero/Steel framing (Barbieri), hormigón armado con polietileno expandido (Casaforma) y placas (Sipanel).

Por último, también será muy importante para darle un empuje inicial a la sucursal, los clientes que trabajan con las otras sucursales de Nueva Casa y que tienen obras en Benavídez.

Costos

Para la apertura de la nueva sucursal se deberá realizar una fuerte inversión inicial en terreno e infraestructura. El valor inicial del terreno es de 659.090 dólares. Sumado a esto hay que agregarle los gastos para instalar la infraestructura.

Luego de afrontar la inversión inicial en el establecimiento de la infraestructura del corralón, el costo más alto en el desarrollo diario de la actividad de la empresa será el que involucre a la compra de mercaderías que ronda aproximadamente un 55% sobre las ventas. La mayoría de los productos se ven actualizados mensualmente e incluso semanalmente. Muchos son afectados directamente por la variación del dólar, como los hierros.

En segundo lugar, todos los gastos que involucren a los camiones. Entre fletes, combustibles, lubricantes, taller y neumáticos se obtiene gastos de aproximadamente el 7% sobre ventas.

CAPÍTULO 3: Análisis del sector e investigación de mercado

Estructura de la Industria

Previo al análisis de la industria es necesario realizar una aclaración. Nueva Casa Benavídez poseerá la particularidad de ofrecer una línea de productos sustentables además de la oferta de los productos tradicionales. Por esta razón, el análisis de la industria será sobre el mercado de corralones de materiales de construcción tradicional de la zona de Tigre donde el segmento de productos sustentables aparece como un sustituto a los productos tradicionales.

Competidores Tradicionales

El sector de corralones de materiales tradicionales de la zona de Tigre cuenta con la presencia de muchos competidores de distinta envergadura. Además del tamaño, las diferencias radican en la calidad de los materiales ofrecidos, el tipo de cliente apuntados y los precios.

Por modelo de negocio, los principales competidores en la zona de Benavídez serán tres. A su vez, estas empresas poseen otras sucursales y compiten con Nueva Casa en otros municipios:

- Calera el Ombú

Este es el corralón más importante en la zona de Tigre. Debido a su cercanía con Nordelta (Av. Benavídez 3784) posee un posicionamiento estratégico para la distribución de materiales en la zona.

Además de esta sucursal cuenta con otra en Boulogne y con un centro de distribución en Escobar. Al igual que Nueva Casa, nació en los noventa y se afianzó como un corralón muy importante. Por esta razón, El Ombú aparece como el competidor más importante de Nueva Casa en zona norte.

Debido a la competencia que existe entre ambas empresas, se practica mucho benchmarking. Ejemplo de esto es que El Ombú compró el mismo sistema de información que posee Nueva Casa. Y a su vez, Nueva Casa está en proyecto

de copiar el reparto minorista que posee El Ombú con la compra de vehículos de baja carga.

Es importante destacar que este corralón es el único de los grandes que posee la oferta de un producto sustentable. Estos son los ladrillos de hormigón celular de la marca Retak. A su vez, no posee la oferta de porcelanatos como si ofrecen todas las sucursales de Nueva Casa.

- Barraca 27

Este corralón inicio sus actividades en el 2004 y en la actualidad cuenta con una única sucursal ubicada en Viamonte 1649, entre Nordelta y el complejo Villanueva.

En sus comienzos, Barraca 27 fue la segunda sucursal de Calera Buenos Aires, corralón más importante de zona norte por más de 50 años. Calera Buenos Aires fundó el Grupo Calera que unía a 5 corralones de distintos municipios lo cual otorgaba enormes facilidades logísticas. De esta forma abarcaba toda zona norte a través de la alianza logística de Covymat (Pilar), Megamat (Escobar), Barracas 27 (Tigre), Calera Buenos Aires (San Isidro) y Calera Sáenz Peña (Capital).

Esta unión funcionó exitosamente muchos años, pero luego iniciaron los problemas y se separaron. En la actualidad, Calera Buenos Aires no existe más, Covymat está con graves problemas financieros al igual que Megamat. Los únicos que se encuentran operando normalmente son Barracas 27 y Calera Sáenz Peña. Cuando se fundió Calera Buenos Aires, Barraca 27 hereda todos los clientes de esta empresa.

Este corralón ofrece todos los productos tradicionales de primera marca, pero no cuenta con la oferta de ningún tipo de producto sustentable ni de porcelanatos.

- Construnort

Este corralón posee 4 centros de distribución: Tigre, Pilar, Escobar y Pinamar. Lo particular de esta empresa es que posee un modelo de negocios particular donde se asocian a proyectos inmobiliarios a través del canje de m². Lo que hacen es un porcentaje de la venta de inmuebles la canjean por entre un 15% y

20% de la venta total de materiales. Luego ofrece inmobiliariamente la parte obtenida en esta transacción.

Construnort posee una fuerte injerencia en todo Villanueva, debido a la alianza estratégica que mantiene con Eidico, principal desarrollador de esa zona.

Al igual que Barracas 27 posee solamente la oferta de productos tradicionales, sin incluir ninguna línea sustentable ni porcelanatos.

Comparación de presupuestos

Artículo	Nueva Casa	El Ombú	Barraca 27	Construnort
Ladrillo Hueco 8x18x33	9,3	9,49	9,50	9,69
Ladrillo Hueco 12x18x33	12,0	11,97	11,39	11,84
Ladrillo Hueco 18x18x33	18,0	17,30	17,10	17,99
Portante 12x19x33	18,1	17,61	17,33	18,31
Portante 18x19x33	21,0	21,31	20,79	21,84
Cemento x 50kgs	193,78	185,44	178,59	201,02
Cal Cacique	87,31	82,05	106,40	100,18
Plasticor	136,37	130,93	123,11	159,44
Klaukol x30kg	289,864	294,61	292,6	279,10
Hierro 6	102,38	94,63	92,13	100,80
Hierro 8	172,55	165,94	162,83	174,08
Hierro 10	266,07	255,86	252,38	271,77
Hierro 12	384,73	371,29	359,20	387,29
Malla 5 15x15 6x2,40	1343,57	1356,02	1292,00	1577,26
Viga 1,80m	122,31	114,11	108,76	144,60
Viga 2,00m	131,42	126,79	120,84	160,66
Viga 3,60m	247,27	237,95	226,54	296,04
Viga 3,80m	261,04	251,16	239,13	312,49
Arena	636,04	690,32	600,40	696,96
Piedra	1830,00	2081,30	1520,00	1742,40

Fuente: Elaboración propia

El cemento, cal y plasticor de El Ombú es de la marca Avellaneda por esa razón se encuentra en negrita.

Esta comparación se realizó a partir de los presupuestos obtenidos el día 04/07/18 (Anexo 11). Es importante que sea en base a presupuestos del mismo día debido a que muchas veces los precios varían semanalmente.

A partir de la comparación de presupuestos se puede observar que las diferencias en precio son muy pequeñas entre las empresas. Por esa razón, como se nombró previamente, el servicio ofrecido termina siendo una variable determinante para diferenciarse de los competidores en el segmento de materiales tradicionales.

Proveedores

Los proveedores en este mercado son las empresas productoras de los materiales de construcción ofrecidos por los corralones. En este aspecto también existe mucha similitud entre los corralones ya que hay pocos proveedores para los materiales tradicionales.

En el siguiente cuadro se puede ver los proveedores de materiales de cada una de las empresas:

Material Tradicional	Nueva Casa Benavídez	Calera El Ombú	Construnort	Barraca 27
Ladrillos	Ctibor	Later-cer La Pastoriza	Later-cer	Later-cer La Pastoriza
Cemento Cal Plástico	Loma Negra	Loma Negra Avellaneda	Loma Negra Avellaneda	Loma Negra
Hierros	Sipar Gerdau	AcerBrag	AcerBrag	AcerBrag
Adhesivos	Klaukol Sika Weber	Klaukol Avellaneda Weber	Klaukol Avellaneda Weber	Klaukol Sika Weber
Vigas	Shap	Shap	Shap	Shap

Como se puede ver, en la mayoría de los productos existen pocos proveedores (en el caso de las vigas solo uno). Al existir pocas alternativas, el poder de negociación de los proveedores es medio.

Clientes

Los principales clientes en esta industria suelen ser tres:

- Particulares
- Arquitectos
- Empresas constructoras

Las diferencias que existen entre estos clientes radican en el precio buscado y la calidad de servicio. Mientras que los particulares realizan un estudio minucioso de los precios entre los distintos corralones, los arquitectos y las empresas constructoras suelen darle mucha importancia al servicio. Estos tipos de cliente al tener una mayor cantidad de obras a cargo requieren de un buen servicio para lograr una mayor eficiencia en el manejo del proceso de construcción.

En base a la entrevista realizada con Fernando Carlucci, se obtuvo el número de estudios de arquitectos que trabaja en todo Nordelta. Aproximadamente 250 estudios realizan operaciones dentro de este emprendimiento inmobiliario. En el complejo Villanueva se estima que trabajan un menor número de arquitectos y suelen ser los mismos que en Nordelta.

En esta industria, el poder de negociación de los clientes varía según cantidad de obras. En el caso de arquitectos y empresas constructoras con varias obras, tiene un poder de negociación muy alto debido al manejo de un gran volumen de material y a la cantidad de corralones en la industria. No así como particulares, que manejan solo una obra y poseen un menor poder de negociación.

Amenaza de ingresos

La amenaza de ingreso de nuevos competidores en el mercado tradicional es baja. A pesar del tamaño del mercado de la construcción de viviendas en la zona de Benavídez, existen varios obstáculos para el establecimiento de un nuevo jugador, lo cual produce altas barreras de entrada. Esto se debe no solo a las inversiones que se deben realizar para el establecimiento de un corralón, sino también a la formación de relaciones con los proveedores y el reconocimiento en

el mercado. Además de la existencia de muchos competidores de peso como los nombrados previamente.

Sin embargo, esto aplica de manera distinta para Nueva Casa Benavídez ya que es una nueva sucursal de una empresa reconocida en zona norte. Esto no solo brinda respaldo por el uso de la imagen, sino que también por la existencia del *know how* del negocio. También se le debe agregar que la empresa ya posee presencia en la zona debido a que maneja entregas diarias en estos barrios (con altos costos logísticos).

Sumado a esto, la propuesta de valor de la nueva sucursal funciona como sustituto a ellos.

Sustitutos

Como se dijo previamente, los sustitutos a los productos tradicionales son los materiales sustentables que están cobrando cada día mayor repercusión en la construcción. En la zona de Tigre aún no hay ningún corralón de materiales que cuente con esta oferta (a excepción de El Ombú que ofrece Retak).

Son los propios fabricantes de estos materiales sustentables los que ofrecen estos productos a los que utilizan estos sistemas novedosos para la construcción. Por esta razón surge una oportunidad para los corralones de ofrecer estos productos por todos los beneficios por sobre los fabricantes.

FODA Competidores Tradicionales

Al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los competidores es necesario encontrar características en común entre los 3 principales competidores de la zona de Benavídez para poder analizarlos en conjunto. Existen varios rasgos que comparten estas empresas:

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Red de clientes desarrollada - Experiencia en el mercado - Cercanía a la obra 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado en crecimiento y de mucho valor. - Créditos para las viviendas
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado con mucha competencia - Poca diferenciación entre competidores - Control de balanza exigente en Villanueva y Nordelta 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Variación del dólar - Amenaza de entrada de corralones de otra zona - Productos sustitutos - Legislación pro-sustentabilidad



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 4: Plan de Marketing

Mercado Objetivo

Una vez realizada la investigación de mercado, podemos aproximarnos a un mercado objetivo y definir el posicionamiento del producto. El potencial mercado objetivo estará distribuido entre las edades de 30 y 60 años.

Este segmento objetivo estará compuesto por hombres y mujeres que necesiten o quieran probar una alternativa a las modalidades más tradicionales de construcción o no. El corralón ofrece ambas alternativas, pero siempre productos que, aunque no sean sustentables (ladrillos), su producción lo ha sido.

Variables de Segmentación

En el modelo de Engel-Blackwell (2002), existen diversos criterios de segmentación los cuáles sirven para comprender las necesidades de segmentos específicos de clientes y así poder otorgar el mejor producto o servicio posible.

- Generales objetivas:
- ❖ Demográficas: Los productos y servicios ofrecidos por Nueva Casa Benavidez apunta, lógicamente a ambos géneros, y a un rango etario de entre 30 y 60 años. Este es un segmento demográfico, e indica las edades de los potenciales clientes, pero lógicamente puede haber personas por fuera de este rango con la capacidad de emprender un proyecto constructivo.
- ❖ Geográficas: Al tratar las necesidades constructivas localizadas en Tigre, el modelo de negocios atenderá principalmente a personas que vivan u operen en este municipio. Personas que "operen" refiere a arquitectos y empresas constructoras. Naturalmente muchos de los clientes potenciales que busquen construir su primera vivienda también provienen de otros partidos como San Isidro y Vicente López, como también Capital Federal. Generalmente siempre en busca de los beneficios que tiene la localidad (accesos rápidos, amplitud de terreno, cercanía al río).

❖ Nivel socio económico medio/alto: Se trata de clientes que estén dispuestos a emprender un proyecto de vivienda tanto tradicional como la alternativa más costosa pero sustentable. En la actualidad argentina, llevar adelante la construcción de una vivienda requiere de tener una economía fuerte y estable para poder afrontar todos los costos de construcción que varían mensualmente.

- Variables subjetivas o emocionales:

El producto/servicio ofrecido busca captar a aquellos clientes que les importa el medioambiente. En la actualidad, la sustentabilidad es una variable que es tenido en cuenta en la mayoría de las industrias más importantes.

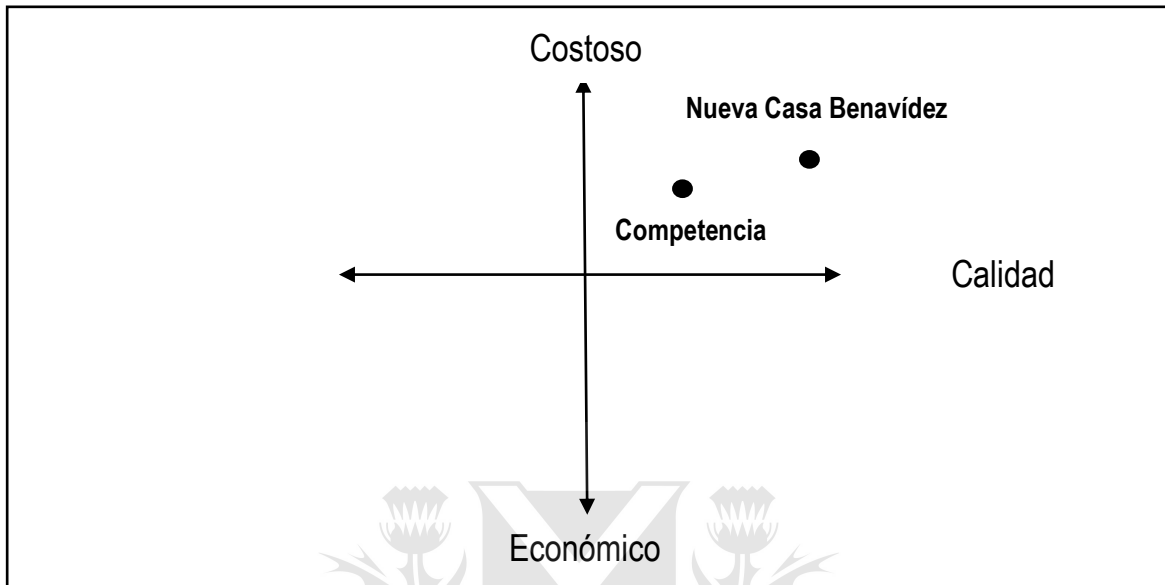
Como se nombró, la construcción se encuentra entre las industrias más contaminantes del mundo. La industria de la construcción consume cantidades significativas de materiales extraídos de la corteza terrestre. Mientras, los procesos productivos de los mismos "devoran" energía y agua. Por esta razón, el acercamiento de la arquitectura al concepto de sustentabilidad no es casualidad. En la vida diaria ya comienzan a ser costumbre varias acciones ecológicas, desde las tendencias al reciclaje o al ahorro energético. Uno de los siguientes pasos será la construcción de una vivienda sustentable.

Posicionamiento

El posicionamiento que se le dará a Nueva Casa Benavídez es un posicionamiento por diferenciación. Esta será alcanzada ofreciendo distintos productos sustentables que los tradicionales de la principal competencia. Los materiales sustentables ofrecen una alternativa más ecológica, ahorran energía, aíslan acústicamente y ofrecen una construcción más rápida con poco desperdicio. A diferencia de esto, los productos ofrecidos por la competencia implican contaminación al medioambiente, mayores desperdicios y mayores gastos de energía durante el mantenimiento de la casa.

Mapa Perceptual

Esta herramienta es muy útil ya que ayuda a visualizar el posicionamiento del producto analizado frente al de sus competidores.



En este mapa Perceptual se puede observar el posicionamiento de Nueva Casa Benavídez, en función de su diferenciación. En una industria donde hay mucha semejanza entre los precios que se manejan, los productos sustentables de Nueva Casa Benavídez ofrecen mayor calidad que los tradicionales a un precio más elevado pero que se amortiza rápidamente por el menor gasto energético.

Atributos Exógenos (Precio y Comunicación)

Estrategia de Comunicación

La comunicación será determinante para la venta de los productos sustentables de Nueva Casa Benavídez. Esto es debido al poco conocimiento que se tiene en la actualidad sobre todos los beneficios recientemente nombrados de estos tipos de materiales. La mayoría de la gente conoce sobre energías renovables (principalmente solar y eólica) pero desconoce las propuestas arquitectónicas sustentables.

El plan de comunicación y lanzamiento será en medios no masivos sino específicos y convencionales. La idea de realizar publicidad convencional tiene que ver con la naturaleza del negocio. Al no ser productos que se consuman

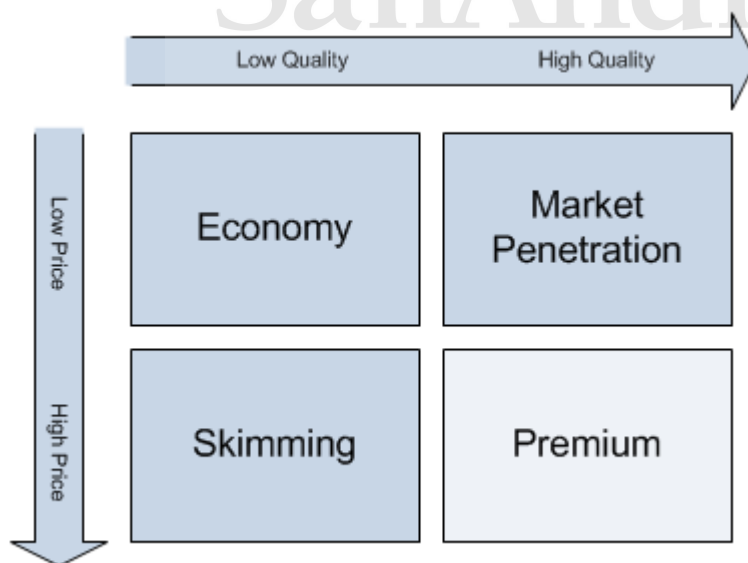
diariamente por el común de la gente, no se considera pertinente realizar publicidad en medios digitales masivos como Facebook e Instagram.

El público que se busca atraer es el de arquitectos y empresas constructoras. Por ello será muy relevante realizar publicidad en las principales revistas inmobiliarias de la zona, como también en la revista Nordelta. Se buscará destacar los productos sustentables que se tienen en venta nombrando brevemente algunos de sus características superiores sobre las tradicionales.

Para esto también será necesario la instalación de al menos 2 carteles publicitarios de Nueva Casa Benavídez en la zona de Nordelta y Villanueva. Con estos se buscará mostrar al mercado la apertura de una nueva sucursal de la empresa Nueva Casa.

Estrategia de Precios

Al ser productos de un costo un poco mayor que los tradicionales, se puede optar por una estrategia de penetración de mercado agresiva en la cual se ofrezca descuentos y financiación para estos productos sustentables. Con la instalación de estos productos en la zona es probable que luego se normalice el precio y pase a ser Premium.



24

²⁴ <https://donmathewsgeorge.wordpress.com/tag/pricing-strategies/>

Atributos Endógenos de los Productos Sustentable

Para la generación de ventas nos concentraremos en enfocar todos los beneficios que posee los productos sustentables:

Beneficios	Perfiles de acero	Hormigón celular	Placas de poliuretano	Hormigón armado	Ladrillo Econoblock	Ladrillo Tradicional
Eficiencia Energética	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Aislación Acústica	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Liviandad	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Versatilidad	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Ignífugo	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Rapidez de Ejecución	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Material Ecológico	✓	✓	✓	✗	✗	✗
Durabilidad	✓	✓	✓	✓	✓	✗

Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5: Operaciones del Negocio

Inventario

En el modelo de negocios propuesto es un factor determinante el tamaño del terreno para poder acumular grandes cantidades de materiales. Al mover grandes volúmenes será necesario tener mucho espacio para poder desarrollar con agilidad los distintos procesos internos de playa. Por esta razón, el terreno que se comprará, como se nombró previamente, consta de 15.137 metros cuadrados.

Para las mallas, hierros, perfiles de acero y embolsados es indispensable que no se mojen debido a que se oxidan o se arruinan. Por esta razón, se construirán dos galpones de aproximadamente 560 mts² (16x35) cada uno.

En uno de ellos se pondrá todo el stock de bolsas (cemento, cal, plasticor, yeso, pegamentos), perfilería de acero (Steel framing), placas de poliuretano y hormigón armado con núcleo de poliestireno expandido.

El segundo galpón, se utilizará para el inventario de hierros y mallas. Para el manejo de estos materiales metalúrgicos es necesario la instalación de un puente grúa para poder movilizarlos con facilidad.

Materiales Embolsados

En el manejo del stock de los materiales embolsados se requiere de mucho cuidado con las bolsas debido a las roturas que puede haber. Se estima que para reponer el costo de 1 bolsa de cemento se deben vender 8. Por ello es importante el cuidado de las mismas.

Como se dijo, los materiales embolsados estarán almacenados dentro de un galpón de 560 metros cuadrados. Allí habrá mayor cantidad de cemento, cal y plasticor por sobre los pegamentos debido a la mayor demanda de estos productos.

En el siguiente cuadro se presentan los materiales embolsados que habrá dentro del depósito y distintos puntos para comprender como se almacenarán y las

cantidades permitidas. Hay que aclarar que cada pallet ocupa un espacio de 1 m2 y que se puede almacenar 3 pallet por metro cuadrado (uno arriba del otro).

Material	Proveedor	Bolsas por pallet	Cantidad almacenada por m2 (3 pallets)	Espacio destinado para el material	Cantidad almacenada máxima permitida	Reposición
Cemento	Loma Negra	40	120	36 mts2	4.320	Semanal
Cal Cacique	Loma Negra	77	231	54 mts2	12.474	Semanal
Plasticor	Loma Negra	50	150	33 mts2	4.950	Mensual
Yeso Tradicional	Tuyango	63	193	6 mts2	1.158	Bimestral
Yeso proyectable	Tuyango	63	193	3 mts2	579	Bimestral
Klaukol Común	Klaukol Parex	64	196	3 mts2	588	Mensual
Klaukol Porcelanato	Klaukol Parex	64	196	3 mts2	588	Mensual
Construkor	Klaukol Parex	64	196	3 mts2	588	Mensual
Klaukol Gr. Piezas	Klaukol Parex	64	196	1 mts2	196	Trimestral
Klaukol Flex	Klaukol Parex	64	196	1 mts2	196	Trimestral
TOTAL				143 mts2		

Lógicamente el nivel de stock varía mucho diariamente y pocas veces se logra tener las cantidades máximas permitidas por material debido a las distintas variantes que puede suceder. Lo mismo sucede con el índice de reposición.

La política de salida de los productos del inventario de embolsados será la de "first in first out". Esta práctica supone que la primera mercadería en entrar es la primera en salir. Esto se produce para evitar la caducidad de las bolsas ya que

en su mayoría si están mucho tiempo estacionadas, absorben humedad y se endurecen.

Materiales sustentables

Junto con los embolsados estarán algunas de las variedades de productos sustentables que ofrece la empresa. En el mismo galpón aparecen los perfiles de acero del Steel framing, las placas de poliuretano y hormigón armado con núcleo de poliestireno expandido.

Estos materiales son de fácil manipulación y gran capacidad de almacenado.

Hierros y Mallas

Como se dijo previamente, el segundo galpón será destinado para los hierros y las mallas. Estos son materiales indispensables tanto para la construcción tradicional como la sustentable.

Se requerirá la instalación de un puente grúa para el movimiento de mallas y lingadas de hierro. Las mallas son almacenadas en paquetes y los hierros en lingadas de aproximadamente 2.000 kgs.

Se tendrá stock de 8 tipos de hierro que varían en su grosor pero que comparten un largo de 12 mts. Por el otro lado, habrá 5 tipos de mallas con superficie de 6x2,40mts y 5x2mts.

Hierro	Cantidad de lingadas	Varillas por lingada	Cantidad de varillas	Reposición
4mm	8	1.684	13.472	Anual
6mm	28	752	21.056	Trimestral
8mm	24	417	10.008	Trimestral
10mm	24	270	6.480	Trimestral
12 mm	20	187	3.740	Trimestral
16 mm	10	106	1.060	Semestral
20 mm	8	68	544	Anual
25 mm	6	43	258	Anual

Al tratarse de productos siderúrgicos es importante que no se mojen ya que se oxidan. También es necesario que no estén en contacto directo con el suelo para evitar su deterioro. Por esta razón, se almacenará cada medida de hierro sobre dos estantes de 3x1x1mts. De este modo se obtienen las 8 filas de lingadas dispuestas en 96 mts² (cada medida de hierro ocupa 12mts²).

Las cantidades responden a los hierros que más se venden. Por esta razón, hay mayor cantidad de lingadas de hierros del 6, 8, 10 y 12 que son las medidas que más rotan.

Por otro lado, el stock de malla será el siguiente:

Mallas	Cantidad de Paquetes	Mallas por Paquete	Cantidad de Mallas	Reposición
4 mm 15x15 5x2	20	100	2.000	Trimestral
5 mm 15x15 5x2	10	50	500	Semestral
5 mm 15x15 6x2,40	15	65	975	Trimestral
6mm 15x15 6x2,40	10	45	450	Trimestral
8mm 15x15 6x2,40	5	25	125	Semestral

Al igual que con las bolsas, el manejo de las mallas y los hierros se realizará a través de la práctica de "First in First out".

Universidad de
San Andrés

Ladrillos

A diferencia de los materiales embolsados y los hierros, los ladrillos pueden estar al aire libre. Estos son los materiales que ocupan más lugar debido a las grandes cantidades que se almacenan. Al tener grandes cantidades se tiene el beneficio de tener stock permanente y también son una forma de ostentar la capacidad de respaldo del corralón ya que se ven hacia afuera y muestran solidez.

En total, se tienen 10 tipos de ladrillos tradicionales y 5 de hormigón celular. El stock de ladrillos será el siguiente:

Ladrillo	Proveedor	Cantidad por Pallet	Cantidad almacenada por m2 (4 pallets)	Espacio destinado para el material	Cantidad almacenada máxima permitida	Reposición
Ladrillo Hueco 8x18x33	Ctibor	216	864	60 mts2	51.840	Trimestral
Ladrillo Hueco 12x18x33	Ctibor	144	576	120 mts2	69.120	Mensual
Ladrillo Hueco 18x18x33	Ctibor	90	360	120 mts2	43.200	Mensual
Ladrillo Portante 12x19x33	Ctibor	120	480	120 mts2	57.600	Mensual
Ladrillo Portante 18x19x33	Ctibor	90	360	120 mts2	43.200	Mensual
Ladrillo Econoblock 27x20x19	Ctibor	90	360	60 mts2	43.200	Trimestral
Ladrillo de Techo 11x38x25	Cerámica Fanelli	80	320	60 mts2	19.200	Trimestral
Ladrillo Común	Ramirez (Particular)	800	1.600 (2 pallets)	30 mts2	48.000	Trimestral
Ladrillo Mar del Plata	Catanio (Particular)	1.000	2.000 (2 pallets)	10 mts2	20.000	Trimestral
Ladrillo Córdoba	Bersamo (Particular)	1.000	2.000 (2 pallets)	10 mts2	20.000	Trimestral
Ladrillo Retak 10x25x50	Retak	120	360 (3 pallets)	10 mts2	3.600	Bimestral
Ladrillo Retak 12.5x25x50	Retak	96	288 (3 pallets)	10 mts2	2.880	Bimestral
Ladrillo Retak 15x25x50	Retak	80	240 (3 pallets)	10 mts2	2.400	Bimestral
Ladrillo Retak 17,5x25x50	Retak	72	216 (3 pallets)	10 mts2	2.160	Bimestral
Ladrillo Retak 20x25x50	Retak	56	168 (3 pallets)	10 mts2	1.680	Bimestral
TOTAL				760 mts 2		

Es necesario remarcar una serie de cuestiones. En el caso de los ladrillos huecos y portantes pueden almacenarse hasta 4 pallets por metro cuadrado. Caso

contrario para los ladrillos comunes, córdoba y mar del plata, que no pueden almacenarse en más de 2 pallets por metro cuadrado. Por último, los ladrillos Retak pueden acumularse en 3 pallets por metro cuadrado.

En la mayoría de los casos las cantidades responden a los ladrillos que más rotación tienen. Pero no así con los ladrillos Retak. Los pocos metros cuadrados destinados para el Retak se deben a que es un producto muy frágil. Por esta razón, no es una buena práctica stockearse con muchas cantidades de este material.

La manipulación del producto debe ser con mucho cuidado para que no se golpee, cache o despunte. A diferencia de los ladrillos huecos, portantes y comunes, los clientes no suelen aceptar roturas en los ladrillos de hormigón celular. Esto es a causa de que, al momento de aplicar el revoque plástico sobre el ladrillo, si el material está muy lastimado se duplica la cantidad de material utilizado para la planimetría.

Áridos

El manejo de los áridos se realiza con poca precisión debido a la dificultad de cubicar la arena, piedra y cascote ya que se almacenan en grandes montañas. Debido a los cambios que pueden suceder en el mercado de la construcción, siempre es importante almacenar cantidades gigantes de los áridos, en particular la piedra.

Por esta razón las cantidades razonables para tener en el inventario son las siguientes:

Árido	Proveedor	Espacio destinado	Cantidad aproximada	Reposición
Piedra	Polska	400 mts ²	2.000 mts ³	Semanal
Arena	Arenera Norte	120 mts ²	300 mts ³	Semanal
Cascote	Polska	25 mts ²	50 mts ³	Semestral

Además de la oferta de áridos sueltos, se tiene el mismo producto en modo bolsón. Es una variante más cara para el cliente, pero cuenta con el beneficio de tener mayor comodidad en la obra.

Vigas

Las vigas estarán almacenadas en un espacio abierto de 216 metros cuadrados (36x6). Allí estarán inventariadas 33 medidas de vigas que van desde 1 metro hasta 6,80 metros (las medidas van de 20 centímetros en 20). Cualquier viga de mayor tamaño se obtienen por pedido.

Las vigas también son un material que requieren de extremado cuidado debido a que son muy fáciles de quebrar. Por esta razón, es que no se aceptan devoluciones de vigas. El aspecto positivo de las vigas es que pueden ser recicladas, esto quiere decir que en caso de una rotura de una viga puede cortarse con amoladora para obtener vigas de menor medida.

El stock de vigas será el siguiente:

Viga 1,00	72	Viga 3,00	96	Viga 5,00	72
Viga 1,20	72	Viga 3,20	96	Viga 5,20	72
Viga 1,40	72	Viga 3,40	96	Viga 5,40	72
Viga 1,60	72	Viga 3,60	96	Viga 5,60	48
Viga 1,80	72	Viga 3,80	96	Viga 5,80	48
Viga 2,00	96	Viga 4,00	96	Viga 6,00	36
Viga 2,20	96	Viga 4,20	96	Viga 6,20	36
Viga 2,40	96	Viga 4,40	72	Viga 6,40	36
Viga 2,60	96	Viga 4,60	72	Viga 6,60	36
Viga 2,80	96	Viga 4,80	72	Viga 6,80	36

Las vigas vienen en paquetes de 24 unidades, a partir de los 6,00 metros son de 12 unidades por paquete. Un índice de reposición acorde es por bimestre. Como se puede ver las que mayor rotación tienen son las que van de 2,00 metros a 4,20 metros.

Logística

La logística cumple un rol fundamental en el negocio propuesto ya que puede ofrecer una ventaja competitiva. Como se nombró en el CANVAS, la unión de ventas, expedición y el sistema de información produce una diferenciación con los competidores al lograr mayor precisión en la entrega de material.

Carga de pedidos

Cuando se realiza una venta en mostrador o un cliente de acopio realiza un pedido, se carga una orden de entrega en el sistema (ver Anexo 12). Esta es notificada a expedición que se encarga de ver el pedido para comenzar a preparar los materiales a entregar. Se estima que la carga de materiales al camión no debe superar los 5 minutos y por eso es que se debe tener todo preparado con antelación.

En el caso de un pedido de ladrillos y bolsas por pallets, no hay que preparar con anterioridad ya que se entregan pallets completos. El caso contrario son los pedidos parciales donde hay que preparar el pedido con anticipación debido a que no se requieren pallets completos.

Distinto es el caso de los hierros, mallas y vigas donde hay que preparar el pedido con tiempo. Estos trabajos son siempre de a dos personas debido a la dificultad para manejar estos materiales individualmente.

Por el lado de órdenes de entrega de áridos, estos no requieren ninguna preparación ya que se cargan en el camión al momento previo de salir.

Entrega

La entrega que promete la empresa es dentro de las 48 horas luego de realizar el pedido. Para poder realizar esto hay que tener en consideración la cantidad de pedidos que se tiene al momento de ingresar el nuevo pedido y la disponibilidad de camiones.

Aquí es donde entra en juego el sistema de información que procesa la cantidad de pedidos y estima la cantidad de viajes que se requieren para entregar esa cantidad de materiales. A partir de obtener esa información, desde el centro logístico de Nueva Casa (Pilar), se distribuye los camiones según la necesidad de cada sucursal para poder respetar las 48 horas de entrega.

Se estima que un camión con hidrogrúa puede realizar un promedio de entre 6 y 8 viajes por día en la zona de Nordelta y Villanueva. Por el otro lado, un camión con volcadora puede realizar entre 9 y 11 viajes por día. Otra forma de analizar el desempeño de un chofer es a través de las cantidades transportadas. Mientras que un chofer de hidrogrúa se espera que entregue cerca de 30 bultos, uno de volcadora debe superar los 40 metros cúbicos de áridos.

Previo a la partida de cada viaje, el encargado de expedición de Benavidez se debe contactar con los clientes para avisar sobre el horario de entrega y de esta manera asegurarse que haya gente y lugar en obra para la descarga de materiales. Es muy común que no sucedan algunas de estas dos cosas que retrasan la entrega ya que el camión llega a obra y no puede descargar. En estos casos la política de la empresa es cobrar con un flete (aproximadamente 1.000 pesos) al cliente por demoras en descargas que superen los 30 minutos.

Peso por producto

En los procesos de logística es muy importante el control de cargas que realiza cada barrio cerrado. En el caso de Nordelta y Villanueva, poseen controles de carga muy restrictivos lo cual es un problema para los corralones ya que se debe realizar mayor cantidad de viajes que los que se realizan en otros barrios cerrados.

Por esta razón, los materiales sustentables son muy beneficiosos ya que se requieren de menos viajes debido al menor peso de todos los materiales utilizados.

Para este tipo de barrios con controles restrictivos son más útiles los camiones de poco porte para poder transportar mayores cantidades (en el caso de Nordelta).

En el siguiente cuadro se puede ver los pesos de los materiales más comunes:

Material por Pallet	Peso
Ladrillos	650 kg (promedio)
Cemento	2.000 kg
Cal	1.540 kg
Plasticor	2.000 kg
Ladrillo Retak	1.000 kg (promedio)

A pesar de que los pallets de ladrillos Retak sean más pesados que los ladrillos huecos o portantes, estos requieren de menos cantidad de materiales para la construcción de una casa y por eso aportan a menor cantidad de viajes para entregar los materiales.

Los hierros y mallas no suelen tener un peso importante ya que los clientes no los piden de a grandes cantidades. Lo mismo sucede con las vigas y poliestireno.

Control de carga Villanueva

A diferencia de Nordelta, el complejo Villanueva no cuenta con una balanza para tener un control del ingreso preciso. Por lo que lo permitido para ingresar son 4 bultos y 4 metros cúbicos para los áridos.

Control de carga Nordelta

Nordelta cuenta con dos entradas para camiones, las cuales poseen balanza. El horario de apertura del ingreso de camiones es a las 08:00 y el de cierre a las 17:00.

Previo al pesaje del camión, el chofer se debe registrar ofreciendo sus datos y los del vehículo (Dominio, marca, lugar al que se dirige). Seguido a esto se realiza el control de peso sobre todos los ejes y se le entrega un ticket al transportista en caso de aprobar el control.

En Nordelta existen distintos pesos permitidos según el destino del camión. Como se nombró previamente, el grupo de viviendas multifamiliares permite el

ingreso con mayor peso que el de viviendas unifamiliares lo cual representa un gran beneficio.

De este modo, para el ingreso al grupo de viviendas unifamiliares permite el ingreso de 5 toneladas por eje simple y de 7 toneladas por eje dual (ver Anexo 12). En el caso del sector de desarrollos multifamiliares la carga máxima permitida por eje es de 5 toneladas por eje simple y de 9 toneladas por eje dual (ver Anexo 13).

Compra

La política de compras de la empresa difiere según el tipo de producto. En algunos casos es automática, esto quiere decir que no requiere de órdenes de compra de la sucursal para realizarse y en otros casos es a pedido. Pero siempre se manejarán desde la sede central en Pilar a partir de las órdenes de compra enviadas por la sucursal.

Como se nombró en la sección de "Manejo de inventario", el índice de reposición de productos como el cemento, cal, ladrillo hueco del 12, portante del 18, arena y piedra se da de manera semanal. Esto quiere decir que su flujo de suministro es constante para mantener un nivel de stock previsional. Aquellos productos que tienen un índice de rotación menor, su suministro es mensual, como los yesos y pegamentos.

Otros casos como los ladrillos Retak y los productos sustentables será a pedido ya que aún no se conoce con exactitud el ritmo de rotación que tendrán debido a que es un nuevo segmento de mercado.

Por la gran cantidad de productos que se tiene a disposición, no hablaremos particularmente de cada uno, pero sí de los proveedores más importantes como Loma Negra, Ctibor, Sipar y Klaukol (dueño de Retak).

Como se nombró, Nueva Casa tiene exclusividad con Loma Negra lo cual significa que no maneja la marca Avellaneda. Esto ofrece varias ventajas y algunas desventajas. La principal desventaja es no ofrecer una alternativa al cemento o cal. Los productos Avellaneda son de menor calidad, pero también de

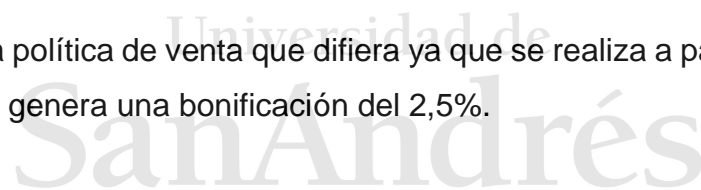
menor precio, el cual es atractivo para el segmento de clientes de bajo recursos. Por el lado de las ventajas, se destaca que, al tener la exclusividad, jamás ocurren faltantes de cemento o cal. En muchos casos donde hay baja producción en la fábrica de Olavarría, la empresa Loma Negra les otorga prioridad a los proveedores exclusivos. El siguiente beneficio es lógicamente los mayores descuentos obtenidos por ser oficial.

La política de ventas de Loma Negra se basa en un sistema de garantía, no se realizan acopios. También existe el crédito que se fija un límite a partir de la presentación del balance mensual de la empresa. Al 30/07/2018, los descuentos obtenidos por la empresa son de 9,47% para el cemento, 6% plasticor y 5% la cal cacique.

Otros proveedores como Ctibor y Klaukol se realiza un acopio que congela lista. En el último mes la empresa ha realizado un acopio de 28.000.000 de pesos en Ctibor. Esto es una muestra de los números que se manejan.

Por el lado de Klaukol, además de lograr bonificación, ofrece méritos de compra y envía ciertos productos como Construkor gratis. En los proveedores de áridos también se maneja mediante acopios.

Sipar tiene una política de venta que difiera ya que se realiza a partir del contado anticipado que genera una bonificación del 2,5%.



CAPÍTULO 6: Costos, Finanzas e Inversión

Para poder tomar decisiones lo más aproximadas a la realidad posible, se plantearon ciertos supuestos para el caso base. Si bien es imposible predecir el futuro y eliminar la incertidumbre por completo, el planteo de estos supuestos permite reducir esta incertidumbre, y convertir a este en un proyecto realista.

Supuestos del Caso Base:

- **Financiación:** Capital propio de los miembros de la sociedad en igual cantidad. Inversión inicial de 32.032.000 de pesos. Esto se compone de 22.437.000 que provienen de todos los costos para la instalación del corralón (compra del terreno, honorarios arquitecto, estructura general, etc.) y de todos los costos para la compra de maquinaria, los cuales suman un total de 9.595.000. En el Anexo 15 se puede observar el desagregado de estos números.
- **Tipo de cambio e Inflación:** Para estimar las variaciones en el tipo de cambio e inflación que se esperan para los próximos años, se tomaron los datos obtenidos del Escenario Proyectado realizados por el economista Miguel Kiguel (Anexo 16).
- **Proyección de ventas:** Se estimó un horizonte de proyección de 4 años a partir del comienzo del funcionamiento en septiembre de 2019. La proyección de ventas presenta una gran dificultad debido a la gran cantidad de productos que la empresa ofrece. En el Anexo 17 se puede observar algunos de los costos y precios de los principales productos de la empresa. Por este motivo, se debió hacer una simplificación para poder valorar las potenciales ventas. De esta forma se realizó una estimación de 150 dólares en materiales de construcción por metro cuadrado. Realizando un promedio de 200 metros cuadrados por vivienda se logra establecer una demanda lo más cercana a la realidad posible.
- **Costo de mercadería vendida:** Al igual que con las ventas, es muy difícil proyectar el costo de las mercaderías vendidas. Dado los datos de las otras sucursales de Nueva Casa, el costo de las mercaderías vendidas suele rondar en 55% sobre las ventas. Además de la variedad de

productos, otro impedimento para proyectar este número se encuentra en los cambios que sufren los costos, algunos inclusive semanalmente.

- Gastos de administración y comercialización tienen los sueldos y C.S. de los empleados. Luz, gas y teléfono rondan los 25.000 pesos al mes. Estos fueron ajustados anualmente por la inflación esperada para cada año.
- Otros gastos: Principalmente integrado por fletes, combustibles y lubricantes, taller y neumáticos, patentes y peajes. Un buen indicador de los mismos es de 7% sobre ventas.
- Impuesto: 30% hasta 2020 y luego 25%.
- Depreciaciones: La maquinaria se depreciará en un 10% anual. El inmueble se amortizará a 50 años.

A partir de estos supuestos se estableció proyecciones de ganancia y pérdida para los próximos 4 años. Estos se pueden ver en el Anexo 18.

Proyección Cash Flow

El flujo de fondos se logró obtener a partir de la unión de las proyecciones de ganancia y pérdida junto con la variación en el capital de trabajo. En las siguientes proyecciones de cash flow se observa que la empresa recién comienza a generar dinero en septiembre de 2019 producto de que las inversiones inician en agosto de 2018 y finalizan un año más tarde.

A pesar de obtener un VAN negativo de -16.087.150 y una TIR muy baja de 0,63%, esto no supone que el proyecto sea un fracaso ya que el horizonte de proyección es muy corto para este tipo de proyectos que se espera que tenga una vida de más de 20 años. Por esta razón no hay que asustarse ya que se hicieron enormes inversiones iniciales para establecer esta sucursal con las mejores instalaciones y equipo para poder desenvolverse de la mejor manera.

A su vez, en las proyecciones de ventas no se consideraron todos los clientes fidelizados de la empresa que ya operan en este municipio con la empresa. Sumado a esto, la proyección de la demanda es muy conservadora, por lo que se espera que sea aún mayor que la proyectada.

Proyección Año 1

Flujo de Fondos	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19
A. Flujo Operativo												
EBIT												
- IMPUESTO A LAS GANANCIAS												
+ DEPRECIACIONES												
- VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO												
FLUJO OPERATIVO												
B. Flujo Inversiones												
INVERSION INICIAL	(18.037.000,0)	(600.000,0)	(750.000,0)	(45.000,0)	(900.000,0)	(2.500.000,0)	(1.980.000,0)	(200.000,0)	(250.000,0)	(120.000,0)	(375.000,0)	(550.000,0)
INVERSION DE MANTENIMIENTO												
FLUJO INVERSIONES	(18.037.000,0)	(600.000,0)	(750.000,0)	(45.000,0)	(900.000,0)	(2.500.000,0)	(1.980.000,0)	(200.000,0)	(250.000,0)	(120.000,0)	(375.000,0)	(550.000,0)
FLUJO FINANCIERO												
Rentabilidad del Proyecto												
FCFF	(18.037.000,0)	(600.000,0)	(750.000,0)	(45.000,0)	(900.000,0)	(2.500.000,0)	(1.980.000,0)	(200.000,0)	(250.000,0)	(120.000,0)	(375.000,0)	(550.000,0)

Proyección Año 2

Flujo de Fondos	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	
A. Flujo Operativo													
EBIT		385.032,0	423.032,0	537.032,0	461.032,0	445.977,3	521.977,3	540.977,3	552.377,3	749.977,3	1.129.977,3	1.319.977,3	
- IMPUESTO A LAS GANANCIAS		(115.509,6)	(126.909,6)	(161.109,6)	(138.309,6)	(111.494,3)	(130.494,3)	(135.244,3)	(138.094,3)	(187.494,3)	(282.494,3)	(329.994,3)	
+ DEPRECIACIONES		86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	
- VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO		(6.150.041,0)	(231.588,9)	(694.766,8)	463.177,8	(411.736,8)	(463.177,8)	(115.794,5)	(69.476,7)	(1.204.262,4)	(2.315.889,2)	(1.157.944,6)	
FLUJO OPERATIVO		(5.793.550,6)	151.501,5	(231.876,4)	872.868,2	9714,2	15.273,2	376.906,5	431.774,3	(554.811,4)	(1.381.438,2)	(80.993,6)	
B. Flujo Inversiones													
INVERSION INICIAL		-5.695.000	-30.000										
INVERSION DE MANTENIMIENTO													
FLUJO INVERSIONES		(5.695.000,0)	(30.000,0)										
FLUJO FINANCIERO													
Rentabilidad del Provento													
FCFF		(5.695.000,0)	(5.823.550,6)	151.501,5	(231.876,4)	872.868,2	9714,2	15.273,2	376.906,5	431.774,3	(554.811,4)	(1.381.438,2)	(80.993,6)

Proyección Año 3

Flujo de Fondos	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
A. Flujo Operativo												
EBIT	1357.9773	1509.9773	1642.1578	1776.2502	1912.2546	1956.9206	2093.5191	2231.7650	2371.7182	2513.3187	2656.5866	2801.5219
- IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(339.4943)	(377.4943)	(410.5394)	(444.0625)	(478.0636)	(483.2302)	(523.3798)	(557.9462)	(592.9295)	(628.3297)	(664.1467)	(700.3805)
+ DEPRECIACIONES	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680	86.9680
- VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO	(231.5889)	(926.3557)	(805.5665)	(817.2189)	(828.8712)	(771.3353)	(832.4919)	(842.6536)	(852.8152)	(862.9769)	(873.1385)	(883.3002)
FLUJO OPERATIVO	873.8621	293.0953	513.0198	601.9368	692.2877	783.3322	824.6154	918.1531	1.012.9414	1.108.9801	1.206.2694	1.304.8092
B. Flujo Inversiones												
INVERSION INICIAL												
INVERSION DE MANTENIMIENTO												
FLUJO INVERSIONES												
FLUJO FINANCIERO												
Rentabilidad del Proyecto												
FCFF	873.8621	293.0953	513.0198	601.9368	692.2877	783.3322	824.6154	918.1531	1.012.9414	1.108.9801	1.206.2694	1.304.8092

Proyección Año 4

Flujo de Fondos	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22
A. Flujo Operativo												
EBIT	2.948.124,6	3.086.394,6	3.246.332,0	3.397.936,7	3.551.208,8	3.622.154,2	3.770.912,7	3.920.929,9	4.072.205,7	4.224.740,3	4.378.533,5	4.533.565,5
- IMPUESTO A LAS GANANCIAS	(737.031,1)	(774.088,7)	(811.583,0)	(849.484,2)	(887.802,2)	(905.538,6)	(942.728,2)	(980.232,5)	(1.018.051,4)	(1.056.185,1)	(1.094.633,4)	(1.133.396,4)
+ DEPRECIACIONES	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0	86.968,0
- VARIACION DE CAPITAL DE TRABAJO	(893.461,9)	(903.623,5)	(913.785,2)	(923.946,8)	(934.108,5)	(855.600,1)	(906.600,4)	(914.271,4)	(921.942,5)	(929.613,5)	(937.284,6)	(944.955,6)
FLUJO OPERATIVO	1.404.599,6	1.505.640,4	1.607.931,8	1.711.473,7	1.816.266,1	1.947.903,5	2.008.552,1	2.113.394,0	2.219.179,8	2.325.909,7	2.433.563,6	2.542.201,5
B. Flujo Inversiones												
INVERSION INICIAL												
INVERSION DE MANTENIMIENTO												
FLUJO INVERSIONES												
FLUJO FINANCIERO												
Rentabilidad del Proyecto												
FCFF	1.404.599,6	1.505.640,4	1.607.931,8	1.711.473,7	1.816.266,1	1.947.903,5	2.008.552,1	2.113.394,0	2.219.179,8	2.325.909,7	2.433.563,6	2.542.201,5

CAPÍTULO 7: Equipo

Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor estará formado por Tomás Arnaldo Cenere, Arnaldo Alfredo Cenere y Orlando Italia. El primero, será el *Project Manager* del emprendimiento y estará encargado de la administración, organización y supervisión de todo lo relacionado con la construcción y la puesta en marcha del corralón de materiales de construcción. Por su parte, Arnaldo Alfredo Cenere y Orlando Italia son los propietarios de la nueva sociedad "Nuestra Casa S.A." que financia el proyecto.

Personal

El personal de Nueva Casa Benavídez será de dos vendedores, una persona administrativa, un encargado de expedición, cuatro peones y cuatro choferes.

El encargado de expedición se encargará desde el manejo de la logística de la sucursal hasta la supervisión y control de todas las operaciones de playa. Los cuatros peones estarán abocados a la carga de materiales en los camiones, armado de pedidos y mantenimiento de la sucursal. Por último, los chóferes se cometerán al reparto de materiales y el mantenimiento de los camiones. Hablar de un plan de trabajo para el personal de expedición no tiene sentido ya que varía según la demanda de pedidos del momento. Sin embargo, se puede establecer que entre los 4 peones deben haber 2 que se encarguen del armado de hierros, mallas y vigas. Los otros dos deben ser quienes manejen los auto elevadores.

Los 2 vendedores estarán a cargo de las ventas de mostrador y del manejo de acopios con los clientes. Reportarán directamente al gerente de ventas de la sede central en Pilar. Además de esto deberán estar capacitados para fomentar la venta de los materiales sustentables, al brindar asesoramiento a los clientes. Por último, la persona administrativa estará a cargo del manejo de caja y de la facturación de la sucursal.

Se contempla un régimen de 9 horas de trabajo, de 7:00 a 17:00 con 1 hora de almuerzo. Los días sábado se trabajará 5 horas con retiro a las 12:00.

Los sueldos serán los siguientes:

Empleado	Sueldo Básico (c/u)	Retenciones (17%)	Cargas Sociales (23%)	Total
Encargado	40.000	6.800	9.200	49.200
4 Peones	23.000	3.910	5.290	28.290
2 Choferes volcadora	26.000	4.420	5.980	31.980
2 Choferes hidrogrúa	28.000	4.760	6.440	34.440
2 Vendedores	35.000	5.950	8.050	43.050
Administrador	30.000	5.100	6.900	36.900
TOTAL	340.000	57.800	78.200	476.000

CAPÍTULO 8: Aspectos Legales

Tipo societario

La elección societaria será la de S.A. bajo el nombre de "Nuestra Casa S.A.". Se opta por la forma de sociedad anónima debido a que en la actualidad posee algunas ventajas sobre la sociedad de responsabilidad limitada. En cuanto a costos y obligaciones son muy semejantes sin embargo existen algunas diferencias.

En la S.A. si se transfiere acciones no se debe inscribir en la inspección general de justicia que son trámites muy caros. Si se quiere hacer una cesión de acciones se realiza por instrumentos privados, se anota en el libro de accionistas y se termina el asunto. En la S.R.L. se debe hacer una modificación de contrato social e inscribir esa modificación publicando edictos en la inspección general de justicia.

Otra ventaja fundamental es impositiva en la cual ambos tipos de sociedades pueden poner sueldos a los socios que ingresan en la 4ta categoría y se pagan muchos menos impuestos. Pero en la S.A. se puede tener cualquier porcentaje de participación para tener sueldo y no debe pagar cargas sociales lo cual es una gran ventaja. La diferencia radica en que la S.R.L tiene una limitación y es que solamente el beneficio es para socios con una proporción determinada. Si son dos socios, y hay uno que tiene el 60% de la participación y otro posee el 40%, este último pagaría cargas sociales. En el caso de ser 4 socios, no se debe tener menos del 25% de participación ya que en ese caso se pagaría cargas sociales.

Habilitaciones e inscripciones nacionales y provinciales

- Habilitación municipal para desarrollar actividad
- Impuesto de seguridad e higiene
- Dar de alta en la AFIP
- Inscribir la sociedad anónima en los organismos pertinentes
- Ingreso Bruto provincial

- Transporte: Vtv anual, Ruta, etc.

Seguros

Se contratarán seguros para la maquinaria y la ART de los trabajadores.

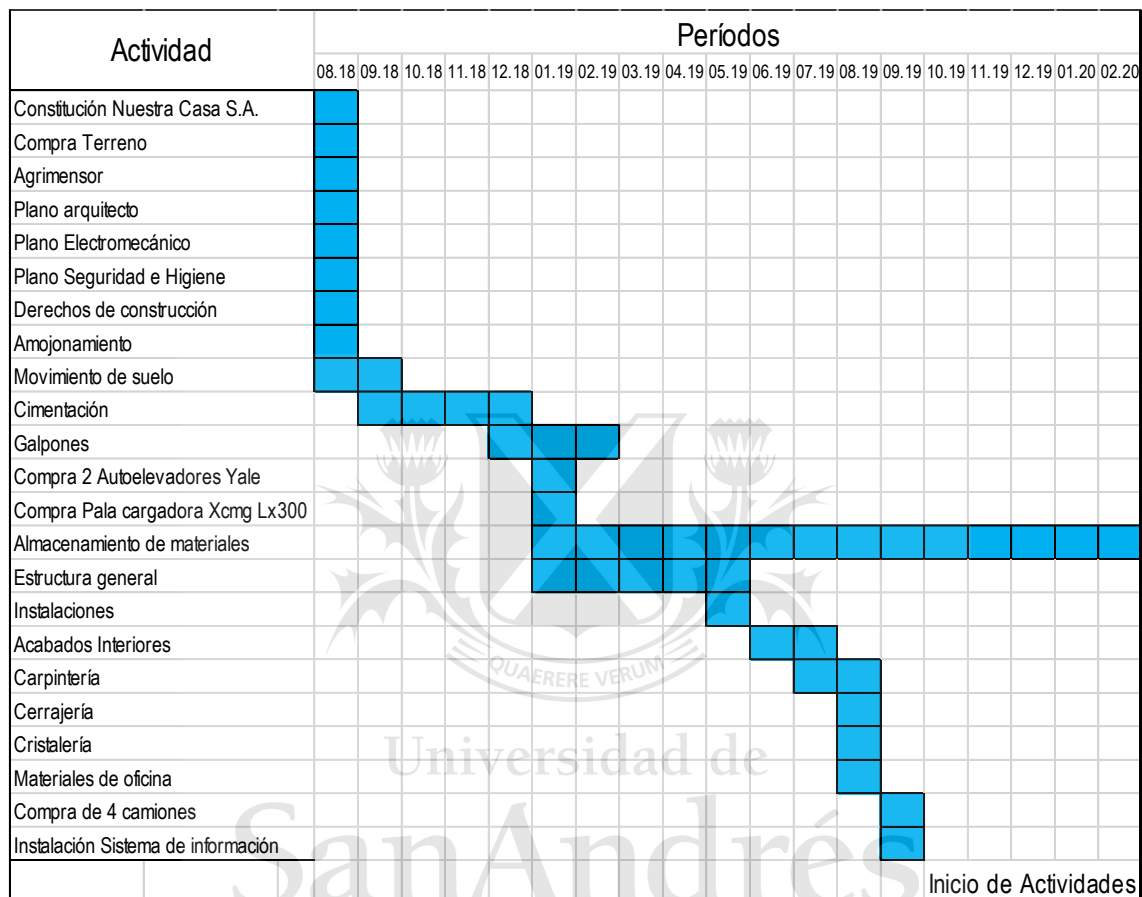
Seguros para el ingreso en barrios cerrados.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 9: Plan de Implementación y Riesgos

En el siguiente diagrama Gantt, se puede observar el cronograma de construcciones y adquisiciones a llevar a cabo hasta tener el establecimiento listo para su apertura.



Fuente: Elaboración propia

En el mes de agosto de este año, se realizará la compra del terreno ya mencionado junto con la preparación de todos los documentos necesarios para comenzar la construcción. A su vez, se formará la sociedad anónima "Nuestra Casa" formada por Arnaldo Alfredo Cenere y Orlando Italia.

Con la finalización del movimiento del suelo, en octubre se dará inicio a la cimentación del suelo. Será muy importante la calidad del mismo ya que deberá soportar la circulación de camiones cargados con hasta más de 10 toneladas. Finalizada esta etapa, se comenzará con la construcción de los dos galpones y se procederá con la adquisición de 2 auto elevadores y una pala cargadora. Con la obtención de esta maquinaria, a partir de enero del 2019 ya se puede

comenzar a stockear materiales en el corralón. Lo lógico será arrancar con los ladrillos y los áridos ya que no tienen fecha de caducación y no requieren estar cubiertos.

Ese mismo mes se iniciará con la construcción de la estructura general, esto es donde estará el mostrador, el showroom de porcelanatos y las oficinas. Un espacio de alrededor de 25mts x 14mts. Además de construirse la casilla de expedición. Se estima que se finalizará en el mes de mayo de 2019 cuando se dará inicio a la etapa de las instalaciones eléctricas y de plomería. Seguido de esto se realizará todos los acabados interiores y el equipamiento de todo el edificio general con la compra de escritorios, sillas, computadoras, impresoras, sanitarios, aire acondicionado central, etc.

Finalizado eso, ya se puede instalar el servidor que contenga el sistema de información para poder iniciar las actividades de la empresa con el normal funcionamiento de la misma. La compra de los 4 camiones, (2 volcadores y 2 hidrogrúas), se puede dar en cualquier momento del transcurso de este plan de implementación. No es necesario que suceda en el mes de septiembre del 2019. Serán los siguientes:

- Volkswagen 17.220 con hidrogrúa.
- Iveco 17.220 con caja volcadora.
- Hino Toyota 300 con hidrogrúa.
- Ford 4000 con volcadora.

Riesgos

Los mayores riesgos que presenta este plan de negocio son dos. Uno propio de la situación que atraviesa el país y el otro respecto a la competencia en Benavídez. Mientras uno responde al futuro de la economía, el otro está relacionado con la naturaleza y las posibilidades del negocio.

La construcción es uno de los principales motores de la economía en la Argentina. Por esta razón, suele ser una de las actividades que recibe mayor incentivación en tiempos de crecimiento, como sucedió con el boom de la obra pública y con el impulso de la obra privada gracias a los créditos UVA. En épocas

de recesión suele sentirse el ajuste, pero es una industria que tiene cierta protección debido a la cantidad de empleo que otorga. Según el Informe de Coyuntura del Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC) en el mes de mayo se mostraron señales de desaceleración en el empleo de la construcción, pero sin embargo se continuó con la tendencia de crecimiento que ya ha alcanzado 15 meses consecutivos. Es un dato muy revelador ya que el mes de mayo fue donde más se sintió la corrida cambiaria. Lógicamente este estudio no posee la cantidad de gente que opera en negro, pero de todas maneras se desprende que, en época de recesión, suele haber una mayor caída de la obra pública con respecto a la obra privada. Esto tiene que ver con que la mayoría de las obras privadas, la gente que financia este tipo de construcción lo realiza con ahorros en dólares por lo que el impacto de la recesión se siente en menor medida que en la obra pública.

Cabe mencionar que existen productos que se encuentran directamente relacionados con los movimientos del dólar. Estos son los que implican productos importados para su manufacturación como los hierros, mallas y los perfiles de acero.

El riesgo país se encuentra dentro de cualquier emprendimiento que se vaya a desarrollar dentro de la Argentina. No obstante, la construcción es una de las actividades que suele ser protegida por el estado. A pesar de esto, no deja de aparecer como un peligro para el plan de negocio actual ya que si la situación a nivel país continua en este proceso de recesión puede complicar el desarrollo de la nueva sucursal.

Por otra parte, otro de los mayores riesgos que enfrenta el plan de negocio viene del lado de los competidores en la zona. Al presentar un modelo de negocio novedoso, los competidores de la zona pueden imitar la oferta de estos productos a partir del crecimiento de la demanda. Para disminuir el riesgo que puede significar esto, será determinante el servicio tanto de asesoramiento como de entrega de los productos para generar una ventaja competitiva con respecto a los otros competidores. Allí se encontrará la diferenciación que servirá como una propuesta de valor superadora.

CAPÍTULO 10: Conclusiones

Luego de haber estudiado y analizado el contexto en el cual se va a desarrollar el proyecto de Nueva Casa Benavídez, se logra detectar la viabilidad de la oportunidad de negocio. El nuevo panorama para la introducción de productos sustentables en el mercado combina cuestiones económicas, legales y sociales que producen la factibilidad de un cambio en la construcción de Buenos Aires.

A lo largo del plan de negocio se han repasado todas las características legales, operativas, de marketing, financieras, de implementación y demás para poder realizar un proyecto realista y para poder obtener una respuesta lo más certera posible acerca de la conveniencia del proyecto.

Sin duda la mayor dificultad que se presentó en el desarrollo de este trabajo fue el estudio de mercado. Tigre es uno de los únicos municipios que no presenta los datos mensuales del total de superficie cubierta autorizada por los permisos de edificación en la dirección provincial de estadística de Buenos Aires. Este es un dato crucial para la proyección de futura demanda. Al consultar en la municipalidad del partido por estos datos no se obtuvo respuesta. Una muestra de esto ocurrió en el año 2015 en Nordelta donde se detectaron 400 construcciones clandestinas. Esto denota la falta de control que existe en el municipio sobre estos datos.

Para poder resolver esto se debió depender exclusivamente de las consultas dentro de los barrios para poder obtener una proyección lo más certera posible sobre la demanda de construcción dentro de Nordelta y el complejo Villanueva.

Cabe destacar que a pesar de que el análisis financiero arroja datos no tan alentadores, esto se debe a la fuerte inversión realizada para la instalación de la sucursal y, principalmente, al corto horizonte de proyección. Este tipo de proyectos abarcan un mayor rango de tiempo de proyección debido a la naturaleza del negocio. Por esta razón, no se debe realizar esta inversión buscando el recupero de lo invertido en el corto plazo sino estimando a un futuro más amplio que otorgará grandes retornos.

Bibliografía

- Cámara argentina de comercio. Panorama demográfico de la Provincia de Buenos Aires, Agosto 2015 http://www.ucaece.edu.ar/wp-content/uploads/2016/05/Panorama-demogr%C3%A1fico-de-la-Prov.-de-Bs.As_..pdf
- Carbello, Liliana. " Para dejar la lancha en la puerta de casa ", Clarín, https://www.clarin.com/arg/arquitectura/dejar-lancha-puerta-casa_0_r16rbMC0W.html (Publicado online 2017 Nov. 17)
- Carbello, Liliana. " Naturaleza y agua para un nuevo barrio de Tigre", Clarín, https://www.clarin.com/arg/arquitectura/naturaleza-agua-nuevo-barrio-tigre_0_Hy4PYpHFW.html (Publicado online 2017 Sep.1)
- Drovetto, Javier. " Nordelta, el barrio cerrado que planea abrir sus puertas", La Nación, <https://www.lanacion.com.ar/1896583-nordelta-el-barrio-cerrado-que-planea-abrir-sus-puertas> (Publicado online 2016 May. 8)
- Fondo Monetario Internacional. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/01/11/world-economic-outlook-update-january-2018>
- Grupo Construya. http://www.grupoconstruya.com.ar/actividades/estudio_de_opinion/13_Resultados (Visitado online por última vez 10/03/2018)
- Grupo Construya. http://www.grupoconstruya.com.ar/notas/Informes_Detalles?CCTN=4641&CINF=405 (Visitado online por última vez 20/03/2018)
- Heb, Agustín. "Con la construcción de 27 edificios, se acelera el desarrollo del centro de Tigre", Clarín, https://www.clarin.com/ciudades/construccion-27-edificios-acelera-desarrollo-centro-tigre_0_rJETA01kZ.html (Publicado online 2017 May.1)
- Iglesia, María. "El FMI cree que Argentina crecerá menos y que la inflación será mayor a la prevista", El cronista, <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-FMI-cree-que-Argentina-crecera-menos-y-que-la-inflacion-sera-mayor-a-la-prevista-20170419-0044.html> (Publicado online 2017 Abr. 19)

- Indec "Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción enero de 2018" https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_02_18.pdf (Publicado 2018 Feb. 28)
- Libertun de Duren, Nora. 2008. Barrios cerrados como estrategia de desarrollo municipal. Apuntes de Investigación del cecyp, <http://www.apuntescecp.com.ar/index.php/apuntes/article/view/309/277>
- Nordelta, "Nordelta hoy", <http://www.nordelta.com/nordelta-hoy/> (Visitado online por última vez 26/03/2018)
- Sticco, Daniel. "La industria y la construcción comenzaron 2018 con crecimiento de la actividad", Infobae, <https://www.infobae.com/economia/2018/02/28/la-industria-y-la-construccion-comenzaron-2018-con-crecimiento-de-la-actividad/> (Publicado online 2018 Feb. 28)
- SIN AUTOR. "Crecimiento sostenido: en Pilar y Tigre nacen cinco countries al año", Pueblum, <http://www.pueblum.com/news/countries/desarrollos/2014/12/01/crecimiento-sostenido-en-pilar-y-tigre-nacen-cinco-countries-al-ano/> (Publicado online 2014 Dic. 1)
- SIN AUTOR. "Indec: la construcción creció 12,7% en 2017 y la industria, 1,8%", La Nación, <https://www.lanacion.com.ar/2105389-indec-la-construccion-crecio-127-en-2017-y-la-industria-18> (Publicado online 2018 Ene. 31)
- SIN AUTOR. "La inversión privada operó como un lifting en el Delta", La Nación, <https://www.lanacion.com.ar/66956-la-inversion-privada-opero-como-un-lifting-en-el-delta> (Publicado online 1997 Abr. 13)
- SIN AUTOR. "La Matanza es el segundo partido con más villas de la Provincia", El 1 Digital, <http://www.el1digital.com.ar/articulo/view/63582/la-matanza-es-el-segundo-partido-con-mas-villas-de-la-provincia> (Publicado online 2017 Ene. 19)

Anexos

Anexo 1

Tabla 1. Datos básicos de población por área

Censo	1980			1991			2001			Área
	Población total	Pobres (%)	Urbanizaciones cerradas	Población total	Pobres (%)	Urbanizaciones cerradas	Población total	Pobres (%)	Urbanizaciones cerradas	
Ciudad de Buenos Aires	2,797,719	8		2,871,519	8		2,725,488	8		200
Conurbano bonaerense*	7,007,216	27		8,225,715	19		9,095,055	18		4,312
Provincia de Buenos Aires	10,865,408	24		12,594,974	17		13,827,203	16		307,571
Argentina	27,432,998	28		32,245,467	20		35,927,409	18		3,761,274
Norte del conurbano										
Vicente López	288,307	8	0	289,505	5	0	274,082	5	0	39
San Isidro	290,750	15	2	299,023	10	2	291,505	8	29	48
San Fernando	132,096	29	1	144,763	23	3	151,131	16	15	924
Tigre	204,915	33	4	257,922	23	4	301,223	20	60	360
Malvinas Argentinas ¹							290,691	23	14	63
Escobar	80,597	40	19	128,421	27	19	178,155	23	43	277
Pilar	83,418	40	20	144,670	31	30	232,463	25	115	355

Fuente: Cálculos de la autora sobre la base del INDEC (1980, 1991, 2001).

Nota: El área está medida en kilómetros cuadrados.

*Compuesto por las siguientes municipalidades: Avellaneda, Berazategui, Esteban Echeverría, Ezeiza, Florencio Varela, General San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, Lanús, Lomas de Zamora, Malvinas Argentinas, Merlo, Moreno, Morón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, Tigre, Tres de Febrero y Vicente López.

¹ Malvinas Argentinas fue creado en 1984.

Fuente: Barrios cerrados como estrategia de desarrollo municipal

Universidad de
San Andrés

Anexo 2

Partido	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	<u>2018- 2025</u>
Total	17.196.396	17.370.144	17.541.141	17.709.598	17.875.743	18.039.509	18.200.851	18.359.753	
24 Partidos del GBA									
Almirante Brown	590.418	594.270	597.969	601.618	605.271	608.878	612.438	616.000	4,33%
Avellaneda	354.314	355.352	356.392	357.440	358.512	359.550	360.583	361.532	2,04%
Berazategui	358.262	362.021	365.771	369.294	372.889	376.431	379.921	383.458	7,03%
Esteban Echeverría	358.342	364.641	370.900	377.237	383.538	389.731	395.856	402.021	12,19%
Ezeiza	208.615	213.864	219.031	224.228	229.276	234.233	239.220	244.167	17,04%
Florencio Varela	500.225	508.671	517.082	525.270	533.446	541.606	549.812	557.936	11,54%
General San Martín	423.877	424.567	425.265	425.911	426.556	427.191	427.783	428.283	1,04%
Hurlingham	191.508	192.554	193.583	194.597	195.596	196.582	197.553	198.509	3,66%
Ituzaingó	178.670	179.801	180.914	182.011	182.993	183.959	184.910	185.845	4,02%
José C. Paz	300.035	303.896	307.443	311.187	314.878	318.364	321.710	324.990	8,32%
La Matanza	2.185.597	2.233.860	2.281.194	2.327.874	2.374.149	2.419.872	2.464.843	2.509.547	14,82%
Lanús	462.964	462.895	462.827	462.760	462.693	462.628	462.564	462.501	-0,10%
Lomas de Zamora	643.437	645.880	648.312	650.678	652.937	655.122	657.218	659.249	2,46%
Malvinas Argentinas	353.281	356.643	359.953	363.263	366.479	369.648	372.771	375.896	6,40%
Merlo	591.763	599.119	606.413	613.509	620.307	626.975	633.540	639.681	8,10%
Moreno	524.675	533.292	541.691	549.930	558.068	566.103	574.034	581.729	10,87%
Morón	319.674	319.138	318.632	318.104	317.584	317.073	316.559	316.073	-1,13%
Quilmes	649.480	657.123	664.783	672.199	679.375	686.466	693.277	699.997	7,78%
San Fernando	172.911	173.904	174.883	175.845	176.795	177.731	178.654	179.563	3,85%
San Isidro	292.831	292.520	292.224	291.963	291.704	291.448	291.276	291.097	-0,59%
San Miguel	299.319	301.740	304.122	306.469	308.784	311.065	313.312	315.526	5,41%
Tigre	447.040	455.056	462.998	470.776	478.432	485.999	493.467	500.615	11,98%
Tres de Febrero	343.961	344.011	344.067	344.117	344.172	344.221	344.296	344.354	0,11%
Vicente López	268.509	268.064	267.655	267.257	266.880	266.538	266.203	265.885	-0,98%

Fuente: <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar> junto con modificaciones propias

Anexo 3

VILLANUEVA	Total Lotes	Lotes Habilitados	Obras en curso	Población Total	Población 2016	Población 2017
	8286	3088	817	41430	15440	19525

Barrio	Total Lotes	Lotes Habilitados	Obras en curso	Población Total	Población 2016	Población 2017
Santa Catalina	813	600	20	4065	3000	3100
Santa Clara	272	223	11	1360	1115	1170
San Isidro Labrador	874	662	28	4370	3310	3450
San Agustín	284	262	10	1420	1310	1360
San Marco	357	242	25	1785	1210	1335
Santa Teresa	398	268	40	1990	1340	1540
San Francisco	572	382	70	2860	1910	2260
San Benito	298	120	48	1490	600	840
San Juan	89	2	5	445	10	35
San Gabriel	355	48	138	1775	240	930
San Rafael	374	49	132	1870	245	905
Casas de Sta. María	440	130	150	2200	650	1400
San Andrés	120	100	20	600	500	600
Casas de San Patricio	156	0	0	780	0	40
Casas de Santa Ana	300	0	0	1500	0	0
Desarrollo Futuro	360	0	0	1800	0	0
El Canal	116	0	0	580	0	0
Lagunitas	240	0	0	1200	0	0
San Pio	300	0	0	1500	0	0
Santa Ana Barrio	400	0	0	2000	0	0
Santa Ana Media Densidad	400	0	0	2000	0	0
Terrazas de Santa María	300	0	0	1500	0	0
Vila Marina I	110	0	0	550	0	0
Vila Marina II	118	0	0	590	0	0
Vila Vela	240	0	120	1200	0	600

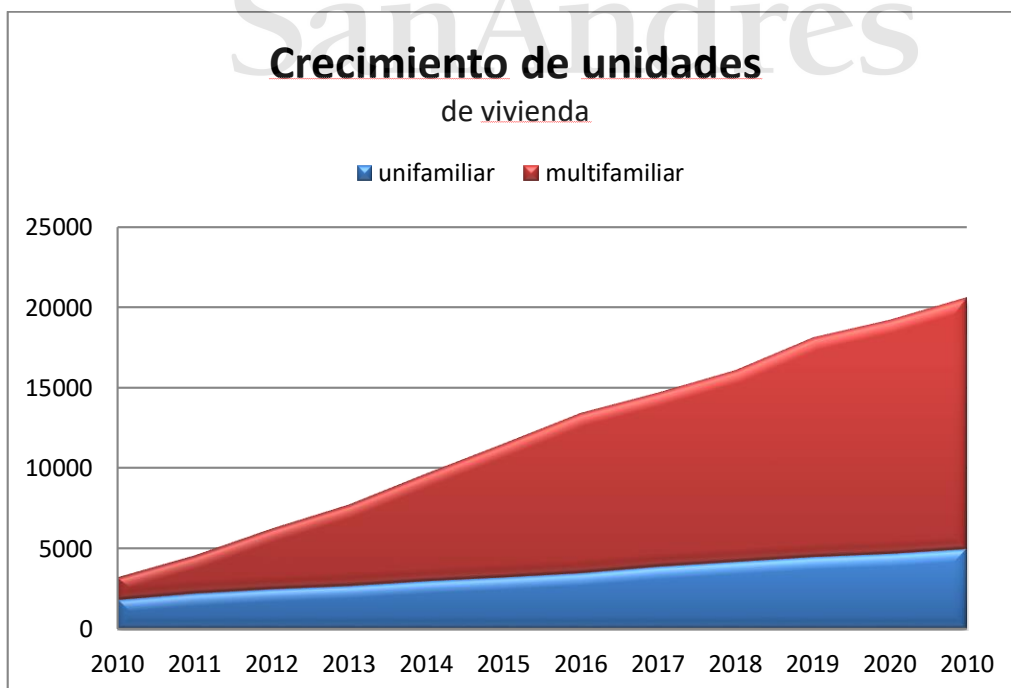
Fuente: Informe obtenido de Lucas Maciel, Gerente Operativo del barrio Santa Teresa.

Anexo 4



Fuente: <https://www.nordelta.com/masterplan/> y Elaboración Propia

Anexo 5



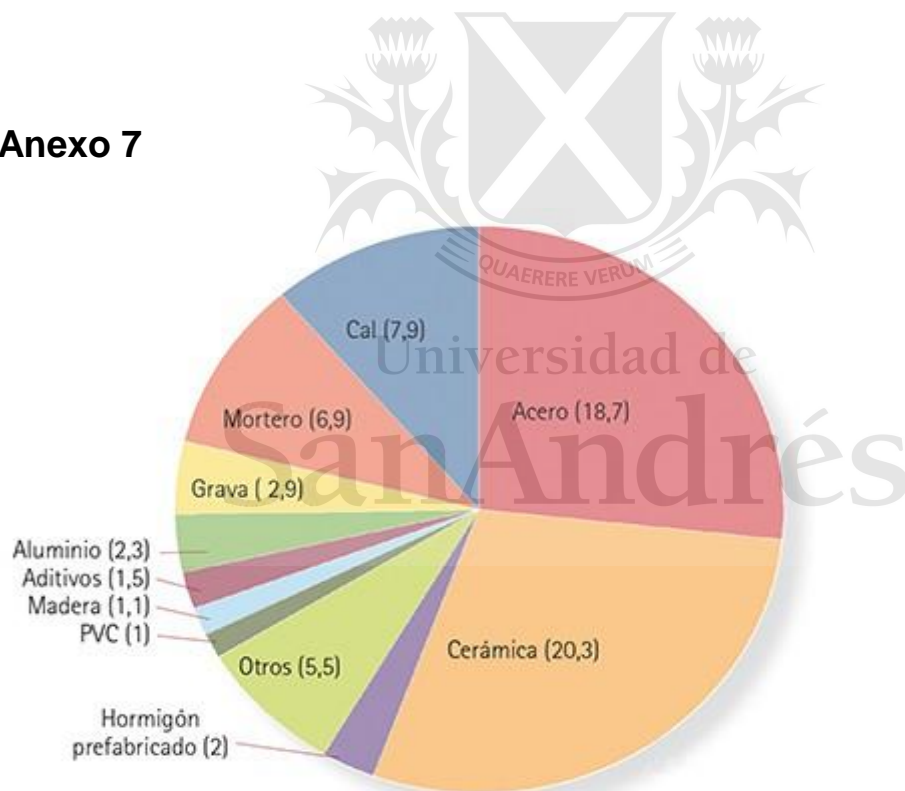
Fuente: Asociación Vecinal Nordelta. Crecimiento estimado Nordelta

Anexo 6



Fuente: <https://bamsa.com.mx/blog/que-es-el-desarrollo-sustentable/>

Anexo 7



Fuente: Contribución de los materiales necesarios para la construcción de 1 m² sobre emisiones de CO₂

Anexo 8

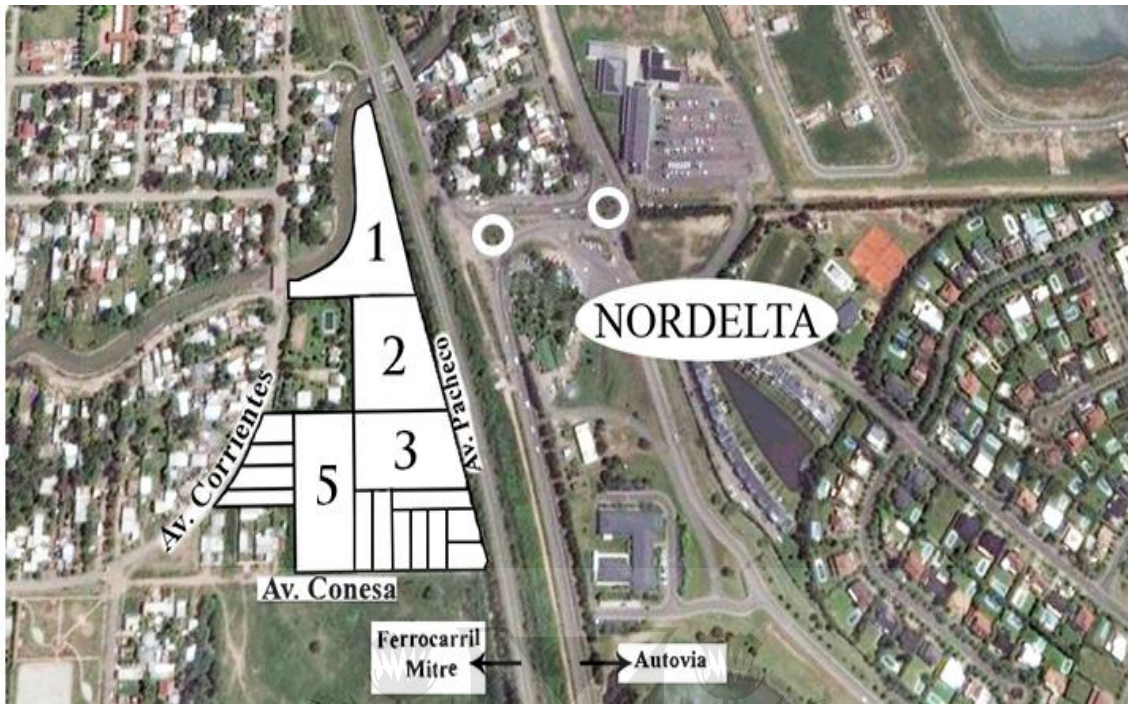
Evaluación de Sustentabilidad de Edificaciones en Puertos				
Área	Criterio de Sustentabilidad	Puntaje Máximo	Metodología de Puntuación	Puntaje obtenido
Agua	Grifería con caudal máximo de 7,5 l/min	3	% sobre total de canillas y duchas.	
	Sistema dual en depósitos de inodoro	2	% sobre el total de inodoros.	
	Sistema de reutilización de aguas grises	8	Existencia de sistema para la total reutilización de aguas grises.	
	Instalación para la cosecha de aguas de lluvia	6	Existencia de sistema de cosecha de agua de lluvia y su reutilización.	
	Sistema de riego programado calculado en base a requerimiento	5	Existencia de un sistema de riego programado, calculado y regulado en base al requerimiento del proyecto paisajístico y las precipitaciones.	
	Sistema de riego por goteo	2	Existencia de riego por goteo en algún sector del parque.	
	Jardín de lluvia	3	Existencia de al menos un jardín	
Energía	Equipos para la generación y uso propio de energía eléctrica renovable (solar, eólica y otras).	7	Existencia de al menos un equipo de generación eléctrica renovable.	
	Equipo para el calentamiento de agua a partir de radiación solar o geotermia	7	Existencia de al menos un equipo para calentamiento de agua a partir de radiación solar o geotermia.	
	Iluminación LED.	4	% sobre total de artefactos de iluminación.	
	Iluminación exterior con células fotoeléctricas y/o sensores de movimiento.	2	% sobre el total de artefactos de iluminación exterior.	
	Techos y/o muros verdes.	6	Existencia de al menos un techo y/o muro verde	
Aspectos constructivos	Empleo de materiales o elementos constructivos reutilizados, reciclados y/o certificados por organismos reconocidos.	4	Existencia de este tipo de materiales o elementos constructivos.	
	Aislación térmica en muros exteriores y/o techos.	8	Existencia de doble pared de ladrillos con aislante intermedio y/o sistema constructivo en seco.	
	Carpinterías de gran hermeticidad.	8	% sobre el total de carpinterías.	
	Parasoles y/o aleros.	3	Existencia de parasoles y/o aleros.	
Acondicionamiento térmico	Condiciones de acondicionamiento térmico de acuerdo a lo establecido en la Ley N° 13.059.	8	Presentación del balance térmico del proyecto firmado por el profesional actuante.	
Parquización	Existencia de especies nativas y/o de bajos requerimientos en proyecto paisajístico.	4	Superficie plantada con especies vegetales nativas sobre superficie total plantada.	
Innovación	Cualquier otro material o característica de diseño que aporte beneficios a la condición de sustentabilidad.	10	Incorporación de instalaciones o diseño sustentable adicional que, a criterio de la CAUA, tenga beneficios demostrables.	

Total de Puntos posibles

Total de Puntos obtenidos

Fuente: Información obtenida de Verónica Marceca, Analista de Sustentabilidad Puertos del Lago.

Anexo 9



Fuente: Olivera Propiedades

Anexo 10



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11

"Documento no válido como factura"

"X" PRESUPUESTO 003650

Fecha: 04/07/18 Hoja 1 de 1

NUESTRA CASA S.A.
C.U.I.T: 30-71508234-5
INGRESOS BRUTOS C.M.: 30-71508234-5
Inicio de Actividades 10/2015.

CONSUMIDOR FINAL TE.:

- ESCOBAR - (0) - BUENOS AIRES

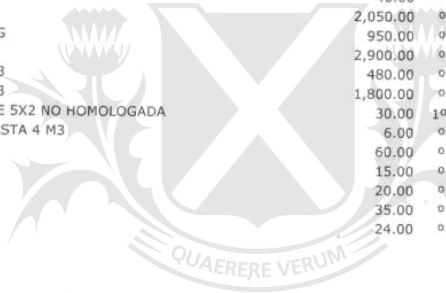
Cond.de Pago: CONTADO, EFECTIVO, SI Ant., Vto.. Neto

04-CONSUMIDOR FINAL

Vendedor: NUESTRA CASA

(ventasescobar@materialesnuevacasa.com.ar)

Código	Descripción	Tono	Cantidad	Calidad	Fecha Prob. Entrega	Precio		Precio Total
						Unitario		
002124	ALAMBRE DE FARDO		200.00	o	04/07/18 N	95.13		19,026.00
000300	ARENA (00) X M3 HASTA 4 MTS		60.00	o	04/07/18 N	836.90		50,214.00
000192	CAL CACIQUE PLUS		50.00	o	04/07/18 N	114.88		5,744.00
000219	CEMENTO LOMA NEGRA X 50KGS.		100.00	o	04/07/18 N	254.98		25,498.00
002517	CLAVOS 2		30.00	o	04/07/18 N	83.50		2,505.00
002518	CLAVOS 2 1/2		30.00	o	04/07/18 N	90.53		2,715.90
000017	HIERRO 8 ALETADO		130.00	o	04/07/18 N	227.04		29,515.20
000018	HIERRO 10 ALETADO		600.00	o	04/07/18 N	350.09		210,054.00
000019	HIERRO 12 ALETADO		48.00	o	04/07/18 N	506.23		24,299.04
000020	HIERRO 16 ALETADO		8.00	o	04/07/18 N	913.50		7,308.00
000270	HIERRO DEL 6 (ALETADO)		35.00	o	04/07/18 N	134.71		4,714.85
002512	HIERRO LISO 4,2 KG		35.00	o	04/07/18 N	101.86		3,565.10
001044	KLAUKOL X 30 KG		40.00	o	04/07/18 N	381.40		15,256.00
000449	LADRILLO HUECO 8X18X33		2,050.00	o	04/07/18 N	12,250.94		25,114.43
000450	LADRILLO HUECO 12X18X3 9AG		950.00	o	04/07/18 N	15,805.71		15,015.42
000451	LADRILLO HUECO 18X18X33		2,900.00	o	04/07/18 N	23,692.76		68,709.00
001027	LADRILLO PORTANTE 12X19X33		480.00	o	04/07/18 N	23,770.67		11,409.92
001028	LADRILLO PORTANTE 18X19X33		1,800.00	o	04/07/18 N	27,596.18		49,673.12
001143	MALLA 6L.-15X15- DE 10 M2 DE 5X2 NO HOMOLOGADA		30.00	o	04/07/18 N	1,767.86UN		53,035.80
250100	PIEDRA PARTIDA 6/20 X M3 HASTA 4 M3		6.00	o	04/07/18 N	2,407.89		14,447.34
000189	PLASTICOR X 40KG		60.00	o	04/07/18 N	179.43		10,765.80
000775	VIGA 1.80 MT.		15.00	o	04/07/18 N	160.93		2,413.95
000776	VIGA 2.00 MT.		20.00	o	04/07/18 N	172.92		3,458.40
000786	VIGA 3.60 MT.		35.00	o	04/07/18 N	325.36		11,387.60
000787	VIGA 3.80 MT.		24.00	o	04/07/18 N	343.47		8,243.28



Universidad de
San Andrés

Subtotal	Bonificación	I.V.A.	TOTAL
674,089.15	F. Entrega 0.00 %	21%	674,089.15

Horarios de Casa Central: VENTAS y ENTREGAS: de Lunes a Viernes de 7:30 a 18:00 / Sábados de 8:00 a 13:00

Presupuestos: Los precios y descuentos están sujetos a variación sin previo aviso y las ventas a nuestras existencias

- 18% c/IMPUESTO
- 24% s/ ✓

THOMAS TE.:

- ABASTO(LP) - (0) - BUENOS AIRES

Cond.de Pago: CONTADO, EFECTIVO, SI Ant., Vto.. Neto

04-CONSUMIDOR FINAL

Vendedor: CALERA BOULOGNE

(ccbenavidez@caleraelombu.com.ar)

Código	Descripción	Tono	Cantidad	Calidad	Fecha Prob. Entrega	Precio Unitario	Precio Total
160014	HUECO 18*18*33 PTZA		2,900.00	1º	04/07/18 N	19.89UN	57,681.00
160019	HUECO 12*18*33 9A PTZA		950.00	1º	04/07/18 N	13.76UN	13,072.00
160011	HUECO 8*18*33 PTZA		2,050.00	1º	04/07/18 N	10.91UN	22,365.50
160032	PORTANTE 18*19*33 PTZA		1,800.00	1º	04/07/18 N	24.49UN	44,082.00
160031	PORTANTE 12*19*33 PTZA (126)		480.00	1º	04/07/18 N	20.24UN	9,715.20
170040	CEMENTO LOMA NEGRA *50 KG AVELLANEDA		100.00	1º	04/07/18 N	213.15UN	21,315.00
180050	CAL CACIQUE PLUS 20 KGS		50.00	1º	04/07/18 N	94.31UN	4,715.50
170050	PLASTICOR / HIDRALIT * 40 KG		60.00	1º	04/07/18 N	150.49UN	9,029.40
170033	KLAIKOL IMPERMEABLE POTENCIADO *30 KGS		40.00	1º	04/07/18 N	338.63UN	13,545.20
190011	ARENA COMUN * 1 M3		60.00	1º	04/07/18 N	793.47M3	47,608.20
310041	PIEDRA PARTIDA * M3		6.00	1º	04/07/18 N	2,392.30M3	14,353.80
010041	HIERRO DULCE 4		100.00	1º	04/07/18 N	109.21KG	10,921.00
010012	HIERRO ALETADO 6.0		35.00	1º	04/07/18 N	108.77UN	3,806.95
010013	HIERRO ALETADO 8.0		130.00	1º	04/07/18 N	190.74UN	24,796.20
010014	HIERRO ALETADO 10.0		600.00	1º	04/07/18 N	294.09UN	176,454.00
010015	HIERRO ALETADO 12.0		48.00	1º	04/07/18 N	426.77UN	20,484.96
010016	HIERRO ALETADO 16.0		8.00	1º	04/07/18 N	748.45UN	5,987.60
010080	MALLA SIMA 15*15 N*6 2*5MTS		30.00	1º	04/07/18 N	1,558.64UN	46,759.20
010010	ALAMBRE FRACCIONADO		200.00	1º	04/07/18 N	82.52KG	16,504.00
010020	CLAVOS 2 1/2"		30.00	1º	04/07/18 N	67.78UN	2,033.40
010030	CLAVOS 2"		30.00	1º	04/07/18 N	76.76UN	2,302.80
241800	VIGUETAS SHAP 1.80 MTS.		15.00	1º	04/07/18 N	131.16UN	1,967.40
242000	VIGUETAS SHAP 2.00 MTS.		20.00	1º	04/07/18 N	145.73UN	2,914.60
243600	VIGUETAS SHAP 3.60 MTS.		35.00	1º	04/07/18 N	273.50UN	9,572.50
243800	VIGUETAS SHAP 3.80 MTS.		24.00	1º	04/07/18 N	288.69UN	6,928.56



Universidad de
San Andrés

Subtotal	Bonificación F. Entrega -0.00%	I.V.A. 21%	TOTAL
588,915.97	-21.72		588,937.69

Horarios de Casa Central: VENTAS y ENTREGAS: de Lunes a Viernes de 8:00 a 17:30 / Sábados de 8:00 a 12:30

Presupuestos: Los precios y descuentos están sujetos a variación sin previo aviso y las ventas a nuestras existencias

Presupuesto N° 920

Fecha : 04/07/2018
 Fecha Vto :
 Vend:MR - 0

Cliente : 999 - MOSTRADOR
 Cuit : IVA:
 Calle :
 Cod.Postal / Localidad : -

Datos de la Obra : 0
 Calle :
 Cod.Postal / Localidad : 0 -

Observaciones :

Detalle del Presupuesto						
Unidad	Codigo	Um.	Descripción	Precio Unit.	Dscto. %	Total
2.900,00	492	Mil	LADRILLO HUECO 18 18 33	22.500,00	0,00	65.250,00
950,00	111	Mil	LADRILLO HUECO 12 18 33	14.999,99	0,00	14.249,99
2.050,00	109	Mil	LADRILLO HUECO 8 18 33	12.500,00	0,00	25.625,00
1.800,00	418	Mil	BLOQUE PORTANTE 18 19 33	27.350,01	0,00	49.230,02
480,00	421	Mil	BLOQUE PORTANTE 12 19 33	22.800,01	0,00	10.944,00
100,00	5	Bl.	CEMENTO LOMA NEGRA x 50 KG.	234,99	0,00	23.499,00
50,00	1	Bl.	CAL COMUN CACIQUE x 30 Kg.	140,00	0,00	7.000,00
60,00	8	Bl.	PLASTICOR X 40 KG.	161,99	0,00	9.719,40
40,00	560	Bl.	KLAUKOL HIDROFUGO X 30 Kgs.	385,00	0,00	15.400,00
60,00	276	Mt3	ARENA COMUN X METRO	790,00	0,00	47.400,00
6,00	430	Mt3	PIEDRA PARTIDA 6-20 X METRO	2.000,00	0,00	12.000,00
100,00	178	Tn.	HIERRO LISO ROLLO 4	60.950,00	0,00	6.095,00
35,00	171	Var	HIERRO ADN 6 (2.64) KG.	121,23	0,00	4.243,05
130,00	172	Var	HIERRO ADN 8 (4.80) KG.	214,25	0,00	27.852,50
600,00	173	Var	HIERRO ADN 10 (7.44) KG.	332,08	0,00	199.248,00
48,00	174	Var	HIERRO ADN 12 (10.70) KG.	472,63	0,00	22.686,24
8,00	175	Var	HIERRO ADN 16 (18.96) KG.	829,39	0,00	6.635,12
30,00	1296	Ud.	MALLA SIMA 15 x 15 Ø 5 - 6 x 2.40	1.700,00	0,00	51.000,00
200,00	180	Kg.	ALAMBRE	65,00	0,00	13.000,00
30,00	181	Kg.	CLAVOS EN PAQUETE X KG. (2")	70,00	0,00	2.100,00
30,00	181	Kg.	CLAVOS EN PAQUETE X KG. (2.5")	70,00	0,00	2.100,00
15,00	256	MtL	VIGUETAS 1 1,8 MtL	143,10	0,00	2.146,50
20,00	256	MtL	VIGUETAS 1 2 MtL	159,00	0,00	3.180,00
35,00	257	MtL	VIGUETAS 3.40 MTS. A 3.80 S1 3,6 MtL	298,08	0,00	10.432,80
24,00	257	MtL	VIGUETAS 3.40 MTS. A 3.80 S1 3,8 MtL	314,64	0,00	7.551,36
Subtotal			Iva 21%	Impuestos		Total
538.587,98			0,00	0,00		638.587,98

Sapymes

Hoja : 1

esto el flete incluido



Cotizacion: PR - 0004-00001345

Fecha: 04/07/2018

R. Social: MOSTRADOR B - TIGRE |

Cliente: 10479

Direccion: Av. Liniers 2053

CUIT: 0

Forma de pago: Contado

Cantidad	Descripcion	P.Unitario	P.Final
200.000	20113 - ALAMBRE DE FARDO N 16	112.987	22597.355
60.000	10127 - ARENA X BOLSON	898.284	53897.058
66.000	50302 - BOLSON RETORNABLE C/VAL DESCARGA	265.058	17493.818
50.000	50106 - CAL COMUN CACIQUE PLUS X 20 KG	114.992	5749.587
100.000	50101 - CEMENTO LOMA NEGRA X 50 KG	230.741	23074.132
30.000	20118 - CLAVOS PTA PARIS 2	104.846	3145.388
30.000	20119 - CLAVOS PTA PARIS 2 1/2	100.681	3020.430
600.000	20104 - HIERRO 10 MM	311.945	187166.777
48.000	20105 - HIERRO 12 MM	444.544	21338.102
8.000	20106 - HIERRO 16 MM	783.003	6264.026
35.000	20102 - HIERRO 6 MM	115.700	4049.500
130.000	20103 - HIERRO 8 MM	199.815	25975.934
100.000	20135 - HIERRO DULCE DE 4.2 MM	79.307	7930.744
40.000	50114 - KLAUKOL IMPERMEABLE X 30 KG	320.364	12814.545
950.000	30105 - LADRILLO HUECO (6AG) 12X18X33	13.595	12915.289
2900.000	30107 - LADRILLO HUECO 18X18X33	20.646	59874.215
2050.000	30104 - LADRILLO HUECO 8X18X33	11.124	22804.132
480.000	30108 - LADRILLO PORTANTE 12X19X33	21.014	10086.744
1800.000	30109 - LADRILLO PORTANTE 18X19X33	25.070	45126.446
30.000	20175 - MALLA 15X15 6MM (2X5 M) 10M2 - L. COMERCIAL	1810.449	54313.463
6.000	140105 - PALLET RETORNABLE CEMENTO O CAL	539.100	3234.600
6.000	10129 - PIEDRA PARTIDA X BOLSON	2331.680	13990.081
60.000	50113 - PLASTICOR X 40 KG	183.008	10980.496
15.000	40109 - VIGUETA X 1.80 M	165.979	2489.690
20.000	40111 - VIGUETA X 2.00 M	184.417	3688.331
35.000	40127 - VIGUETA X 3.60 M	339.809	11893.318
24.000	40129 - VIGUETA X 3.80 M	358.689	8608.542
	Subtotal		654522.745
	IVA 21		137449.776
	Total		791972.521

011-4506-9305

Liniers 2653 y Camino de los remeros - Tigre (1648) Bs. As.

Se reintegrara el 75% del valor de los Bolsones retornables, devueltos dentro de los 60 dias desde que se realizo la entrega.

18 pagos sintens c/ toyote
 28% disc. sin factura
 1 de 1 FACT A 20% disc.

Coarides / coord. ca.

04/07/2018 04:43 p. m.

Anexo 12

030209-CAVALLO MARIO J
SAN MATIAS LOTE 1028
Teléfono: 15 4579-6952
Vendedor: 1 - NUESTRA CASA

PEDI 0000-60018148

Entrega: 19/07/2018 Envío por Reparto



75-0060018148-002-2

Cantidad	Descripción	BULTOS: 24.00
6.00	ARENA (00) X M3 HASTA 4 MTS	
40.00	CEMENTO LOMA NEGRA X 50KGS.	
1.00	PALLET BOLSAS DEV.	

Observaciones:

Calle de Asfalto. Entrega con lluvia. Hay gente p/descarga.

030209-CAVALLO MARIO J
SAN MATIAS LOTE 1028

PEDI 0000-60018148








Cantidad	Descripción	BULTOS: 24.00
6.00	ARENA (00) X M3 HASTA 4 MTS	
40.00	CEMENTO LOMA NEGRA X 50KGS.	
1.00	PALLET BOLSAS DEV.	

Universidad de
San Andrés

Fuente: Nueva Casa Escobar

Anexo 13








CARGAS MÁXIMAS por EJE o CONJUNTO

	Tipo	Dist. e/ Ejes (m)		Carga max (f)			
		Máx.	Min.	Del Conj.	S	D	
A	 S	Un Eje Simple			5 t		
B	 D	Un Eje Dual			7 t		
C	 S	Tándem: con Ejes Simples	2.40	1.20	10t	5	
D	 M	Mixto: Un Eje Dual, Otro Simple	2.40	1.20	12 t	5	7
E	 D	Tándem: con Ejes Duales	2.40	1.20	14 t		7
F	 M	Conjunto Triple: Dos Ejes Duales, Un Eje Simple	4.80 (Y)	2.40 (Y)	19t	5	7
G	 D	Conjunto Triple: Todos los Ejes Duales	4.80 (Y)	2.40 (Y)	21t		7

Fuente: Asociación vecinal Nordelta. Procedimiento de balanza

Anexo 14

CARGAS MÁXIMAS por EJE o CONJUNTO

	Tipo	Dist. e/ Ejes (m)		Carga Máxima (t)			
		Máx.	Min.	Del Conj.	Por Eje Simple	Por Eje Dual	
H	 S	Un Eje Simple			6.0		
I	 D	Un Eje Dual			10.5		
J	 S	Tándem: con Ejes Simples	2.40	1.20	10.0	5.0	
K	 M	Mixto: Un Eje Dual, Otro Simple	2.40	1.20	14.0	5.0	9.0
L	 D	Tándem: con Ejes Duales	2.40	1.20	18.0		9.0
M	 M	Conjunto Triple: Dos Ejes Duales, Un Eje Simple	4.80 (Y)	2.40 (Y)	21.0	4.0	8.5
N	 D	Conjunto Triple: Todos los Ejes Duales	4.80 (Y)	2.40 (Y)	25.5		8.5

Fuente: Asociación vecinal Nordelta. Procedimiento de balanza

Anexo 15

Instalación Corralón	
Compra del Terreno	18.000.000
Agrimensor	5.000
Amojonamiento	6.000
Plano electromagnético	10.000
Plano seguridad e higiene	10.000
Derechos de construcción	6.000
Honorarios arquitecto	350.000
Movimiento de suelo	600.000
Cimentación	750.000
Alambre perimetral	45.000
Galpones	900.000
Estructura general	580.000
Instalaciones	200.000
Acabados interiores	250.000
Carpintería	120.000
Cerrajería	25.000
Cristalería	350.000
Materiales de oficina	200.000
S.I.	30.000
TOTAL	22.437.000

Maquinaria	
Autoelevador Yale	800.000
Autoelevador Yale	800.000
Volkswagen 17.220	1.200.000
Iveco 17.220	1.700.000
Hino Toyota 300	1.795.000
Ford 4000	1.000.000
Puente Grúa	1.400.000
Pala Xcmg Lx300	900.000
Inversión inicial	9.595.000

Volcadora
Hidrogrúa
Hidrogrúa
Volcadora

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16

Escenario Base	2016	2017	2018 E	2019 E	2020 E	2021 E	2022 E	2023 E
Inflación Nacional (variación anual, dic.)	36,6%	24,8%	31,0%	19,0%	14,0%	12,0%	9,0%	7,0%
Inflación ¹ (variación anual, promedio anual)	39,3%	25,6%	28,9%	23,9%	16,1%	12,9%	10,2%	7,9%
Tipo de cambio oficial \$/US\$ (dic)	15,9	18,8	31,0	36,2	40,2	43,7	46,4	48,2
Tipo de cambio oficial \$/US\$ (promedio anual)	15,0	16,8	26,4	33,6	38,6	42,1	45,4	47,6
Devaluación tipo de cambio oficial (dic/dic)	21,9%	18,4%	65,1%	16,7%	11,1%	8,7%	6,1%	4,0%
Tipo de cambio real oficial \$/US\$ (dic-2001=1)	107,1	103,9	132,5	132,5	131,7	130,4	129,5	128,3
Variación tipo de cambio real (+ es apreciación real)	9,5%	3,1%	-21,6%	0,0%	0,6%	1,0%	0,8%	0,9%
Tasa política monetaria (dic.)	24,75%	28,75%	31,50%	25,00%	17,00%	13,00%	9,51%	7,50%
Tasa Lebac de referencia (dic.)	24,75%	28,75%	33,00%	25,75%	17,85%	13,65%	9,95%	7,65%
Tasa Badlar bancos privados (dic.)	20,00%	23,30%	32,00%	24,50%	16,00%	12,50%	9,00%	7,50%

Fuente: EY "Escenario proyectado Kiguel"

Anexo 17

Embolsados	Precio s/IVA	Precio c/IVA	Costo Final	Última Modificación
Cemento	210,73	254,98	140,489	29/6/2018
Cal Cacique	94,94	114,88	63,295	29/6/2018
Plasticor	148,29	179,43	98,861	29/6/2018
Klaukol x30kg	333,92	404,04	222,61	13/7/2018
Klaukol Flex	743,97	900,2	495,98	13/7/2018
Klaukol Porcelanato	533,29	645,28	335,4	13/7/2018
Yeso Tradicional	220,31	266,58	144,942	29/6/2018
Yeso Proyectable	294,92	356,85	187,168	29/6/2018
Construkor	203,88	246,69	136,19	13/7/2018

Hierros y Mallas	Precio s/IVA	Precio c/IVA	Costo Final	U\$S	Última Modificación
Hierro 4	100,08	121,1	59,925	2,154	13/7/2018
Hierro 6	107,04	129,52	68,99	2,479	13/7/2018
Hierro 8	180,43	218,32	116,36	4,182	13/7/2018
Hierro 10	278,2	336,62	179,393	6,447	13/7/2018
Hierro 12	402,28	486,76	259,402	9,323	13/7/2018
Hierro 16	725,97	878,42	468,064	16,822	13/7/2018
Hierro 20	1097,06	1327,44	717,033	25,77	13/7/2018
Hierro 25	1784,05	2158,7	1142,965	41,078	13/7/2018
Malla 4	813,42	984,24	487,079	17,517	13/7/2018
Malla 6L NH	1401,32	1695,6	886,911	31,898	13/7/2018
Malla 6L	1513,14	1830,9	975,524	35,06	13/7/2018
Malla 6	2226,68	2694,28	1435,548	51,596	13/7/2018
Malla 8	3929,48	4754,67	2533,351	91,07	13/7/2018

Ladrillos	Precio s/IVA	Precio c/IVA	Costo Final	Última Modificación
Hueco 8	10,946	13,245	7,085	13/7/2018
Hueco 12	14,114	17,078	9,218	13/7/2018
Hueco 18	21,109	25,542	13,657	13/7/2018
Portante 12	21,296	25,768	13,968	13/7/2018
Portante 18	24,651	29,898	16,07	13/7/2018
Econoblock	33,33	40,33	22,075	13/7/2018
Ladrillo común	3,79	4,58	2,52	13/7/2018
Ladrillo MDQ	6,94	8,405	4,472	13/7/2018
Ladrillo Córdova	8,372	10,13	5,2	13/7/2018

Áridos	Precio s/IVA	Precio c/IVA	Costo Final	Última Modificación
Piedra	1989,99	2407,89	1276,29	9/5/2018
Arena	756,9	915,85	560,664	12/7/2018
Cascote	626,81	758,44	426,4	18/9/2017

Vigas	Precio s/IVA	Precio c/IVA	Costo Final	Última Modificación
1	74,1	89,66	46,43	18/6/2018
1,2	92,17	111,53	55,68	18/6/2018
1,4	103,32	125,02	64,73	18/6/2018
1,6	119,58	144,69	74,03	18/6/2018
1,8	132,99	160,92	83,34	18/6/2018
2	147,72	178,74	92,54	18/6/2018
2,2	157,21	190,22	101,8	18/6/2018
2,4	172,14	208,29	111,47	18/6/2018
2,6	186,51	225,68	120,77	18/6/2018
2,8	200,81	242,98	130,03	18/6/2018
3	215,08	260,25	139,28	18/6/2018
3,2	229,48	277,67	148,59	18/6/2018
3,4	253,91	307,23	164,42	18/6/2018
3,6	268,89	325,36	174,12	18/6/2018
3,8	283,86	343,47	183,81	18/6/2018
4	321,62	389,16	208,25	18/6/2018
4,2	337,48	408,35	218,53	18/6/2018
4,4	405,87	491,1	262,82	18/6/2018
4,6	445,7	539,3	288,61	18/6/2018
4,8	465,11	562,78	301,18	18/6/2018
5	516,34	624,77	334,35	18/6/2018
5,2	589,38	713,15	380,64	18/6/2018
5,4	691,04	836,16	423,3	18/6/2018
5,6	717,03	867,61	439,5	18/6/2018
5,8	744,44	900,77	456,04	18/6/2018
6	909,58	1100,59	538,53	18/6/2018
6,2	940,93	1138,53	557,09	18/6/2018
6,4	1082,92	1310,33	641,2	18/6/2018
6,6	1166,81	1411,84	690,87	18/6/2018
6,8	1204,83	1457,84	713,38	18/6/2018

Fuente: Nueva Casa Escobar

Anexo 18

	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
150 u\$s x mts2	\$ 5.426,83	\$ 5.426,83	\$ 5.426,83	\$ 5.426,83	\$ 5.477,14	\$ 5.527,46	\$ 5.577,77	\$ 5.628,09	\$ 5.678,40	\$ 5.728,72	\$ 5.779,03	\$ 5.829,34
Unidades vendidas x Mts	515,96	534,38	589,66	552,81	584,25	615,11	618,53	618,33	704,42	872,80	951,72	960,66
Ventas	2.800.000,00	2.900.000,00	3.200.000,00	3.000.000,00	3.200.000,00	3.400.000,00	3.450.000,00	3.480.000,00	4.000.000,00	5.000.000,00	5.500.000,00	5.600.000,00
CMV	1.540.000,00	1.595.000,00	1.760.000,00	1.650.000,00	1.760.000,00	1.870.000,00	1.897.500,00	1.914.000,00	2.200.000,00	2.750.000,00	3.025.000,00	3.080.000,00
Margen Bruto	1.260.000,00	1.305.000,00	1.440.000,00	1.350.000,00	1.440.000,00	1.530.000,00	1.552.500,00	1.566.000,00	1.800.000,00	2.250.000,00	2.475.000,00	2.520.000,00
Gastos de comercialización	400.000,00	400.000,00	400.000,00	400.000,00	461.523,42	461.523,42	461.523,42	461.523,42	461.523,42	461.523,42	461.523,42	461.523,42
Gastos de administración	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	221.531,24	221.531,24	221.531,24	221.531,24	221.531,24	221.531,24	221.531,24	221.531,24
Otros gastos	196.000,00	203.000,00	224.000,00	210.000,00	224.000,00	238.000,00	241.500,00	243.600,00	280.000,00	350.000,00	385.000,00	392.000,00
EBITDA	472.000,00	510.000,00	624.000,00	548.000,00	532.945,34	608.945,34	627.945,34	639.345,34	836.945,34	1.216.945,34	1.406.945,34	1.444.945,34
Depreciaciones	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00
EBIT	385.032,00	423.032,00	537.032,00	461.032,00	445.977,34	521.977,34	540.977,34	552.377,34	749.977,34	1.129.977,34	1.319.977,34	1.357.977,34
Impuestos	115.509,60	126.909,60	161.109,60	138.309,60	111.494,33	130.494,33	135.244,33	138.094,33	187.494,33	282.494,33	329.994,33	339.494,33
Ganancia neta	269.522,40	296.122,40	375.922,40	322.722,40	334.483,00	391.483,00	405.733,00	414.283,00	562.483,00	847.483,00	989.983,00	1.018.483,00

sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21
\$ 5.879,66	\$ 5.929,97	\$ 5.980,29	\$ 6.030,60	\$ 6.074,48	\$ 6.118,36	\$ 6.162,24	\$ 6.206,12	\$ 6.249,99	\$ 6.293,87	\$ 6.337,75	\$ 6.381,63
1.020,47	1.070,47	1.120,47	1.170,47	1.220,47	1.270,47	1.320,47	1.370,47	1.420,47	1.470,47	1.520,47	1.570,47
6.000.000,00	6.347.843	6.700.718	7.058.624	7.413.706	7.773.176	8.137.033	8.505.278	8.877.912	9.254.932	9.636.341	10.022.138
3.300.000,00	3.491.313,80	3.685.394,92	3.882.243,35	4.077.538,37	4.275.246,68	4.475.368,28	4.677.903,17	4.882.851,36	5.090.212,83	5.299.987,59	5.512.175,64
2.700.000,00	2.856.529,48	3.015.323,12	3.176.380,92	3.336.167,76	3.497.929,10	3.661.664,96	3.827.375,32	3.995.060,20	4.164.719,59	4.336.353,48	4.509.961,89
461.523,42	461.523,42	461.523,42	461.523,42	522.513,30	522.513,30	522.513,30	522.513,30	522.513,30	522.513,30	522.513,30	522.513,30
221.531,24	221.531,24	221.531,24	221.531,24	250.806,38	250.806,38	250.806,38	250.806,38	250.806,38	250.806,38	250.806,38	250.806,38
420.000,00	444.349,03	469.050,26	494.103,70	518.959,43	544.122,30	569.592,33	595.369,49	621.453,81	647.845,27	674.543,88	701.549,63
1.596.945,34	1.729.125,78	1.863.218,19	1.999.222,56	2.043.888,65	2.180.487,12	2.318.752,95	2.458.686,15	2.600.286,71	2.743.554,64	2.888.489,93	3.035.092,58
86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00
1.509.977,34	1.642.157,78	1.776.250,19	1.912.254,56	1.956.920,65	2.093.519,12	2.231.784,95	2.371.718,15	2.513.318,71	2.656.586,64	2.801.521,93	2.948.124,58
377.494,33	410.539,45	444.062,55	478.063,64	489.230,16	523.379,78	557.946,24	592.929,54	628.329,68	664.146,66	700.380,48	737.031,15
1.132.483,00	1.231.618,34	1.332.187,64	1.434.190,92	1.467.690,49	1.570.139,34	1.673.838,71	1.778.788,61	1.884.989,03	1.992.439,98	2.101.141,45	2.211.093,44

sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22
\$ 6.425,51	\$ 6.469,38	\$ 6.513,26	\$ 6.557,14	\$ 6.590,26	\$ 6.623,39	\$ 6.656,51	\$ 6.689,63	\$ 6.722,76	\$ 6.755,88	\$ 6.789,00	\$ 6.822,13
1.620,47	1.670,47	1.720,47	1.770,47	1.820,47	1.870,47	1.920,47	1.970,47	2.020,47	2.070,47	2.120,47	2.170,47
10.412.322	10.806.894	11.205.854	11.609.201	11.997.359	12.388.828	12.783.610	13.181.705	13.583.111	13.987.831	14.395.862	14.807.206
5.726.776,98	5.943.791,62	6.163.219,54	6.385.060,75	6.598.547,27	6.813.855,59	7.030.985,70	7.249.937,61	7.470.711,31	7.693.306,80	7.917.724,09	8.143.963,17
4.685.544,81	4.863.102,23	5.042.634,17	5.224.140,62	5.398.811,41	5.574.972,76	5.752.624,66	5.931.767,13	6.112.400,16	6.294.523,75	6.478.137,89	6.663.242,60
522.513,30	522.513,30	522.513,30	522.513,30	574.239,24	574.239,24	574.239,24	574.239,24	574.239,24	574.239,24	574.239,24	574.239,24
250.806,38	250.806,38	250.806,38	250.806,38	275.634,83	275.634,83	275.634,83	275.634,83	275.634,83	275.634,83	275.634,83	275.634,83
728.862,53	756.482,57	784.409,76	812.644,10	839.815,11	867.217,98	894.852,73	922.719,33	950.817,80	979.148,14	1.007.710,34	1.036.504,40
3.183.362,60	3.333.299,98	3.484.904,73	3.638.176,84	3.709.122,23	3.857.880,70	4.007.897,87	4.159.173,73	4.311.708,29	4.465.501,54	4.620.553,48	4.776.864,12
86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00	86.968,00
3.096.394,60	3.246.331,98	3.397.936,73	3.551.208,84	3.622.154,23	3.770.912,70	3.920.929,87	4.072.205,73	4.224.740,29	4.378.533,54	4.533.585,48	4.689.896,12
774.098,65	811.583,00	849.484,18	887.802,21	905.538,56	942.728,17	980.232,47	1.018.051,43	1.056.185,07	1.094.633,38	1.133.396,37	1.172.474,03
2.322.295,95	2.434.748,99	2.548.452,55	2.663.406,63	2.716.615,67	2.828.184,52	2.940.697,40	3.054.154,30	3.168.555,21	3.283.900,15	3.400.189,11	3.517.422,09

Fuente: Elaboración propia