

## El rol de la empresa constructora en los desarrollos inmobiliarios



**Teodoro Argerich**  
Caputo SAICYF, Gerente General.



**Alberto Jorge Tarasido**  
CRIBA, Presidente



**Eduardo Sposito**  
Bovis Lend Lease, CEO Latin America.z



MODERADOR:  
**Diego Donnelly**  
Director del Programa de Real Estate, IAE.

### Las ideas principales

- La construcción es uno de los motores más importantes de la economía. Implica dos terceras partes de la inversión bruta interna y genera miles de fuentes de empleo.
- La construcción es pro-cíclica y tiene un efecto multiplicador sobre la economía en general.
- Afectan negativamente la poca oferta de créditos y la inflación. Esta última genera incertidumbre en los costos y deteriora el salario real de nuestros clientes.
- La clave del éxito consiste en definir bien el rol de cada uno de los participantes: sus responsabilidades y los riesgos que le corresponden a cada uno.
- Que la empresa cumpla con las premisas solicitadas de costo, calidad y plazo, garantizará su éxito.
- La inflación genera inestabilidad laboral y desánimo en la gente. Por otra parte, al distorsionar los precios de los insumos, se vuelve más difícil prever los costos de las obras.
- La prohibición legal para aplicar a los precios ajustes automáticos por inflación, nos afecta negativamente.
- Las empresas constructoras deben ocuparse de ser más eficientes y productivas, a pesar de la inflación y sus consecuencias.
- Armar un buen plan de obra es esencial para cumplir los plazos y para que al cliente no se le desfasen los costos.

**EXPO REAL ESTATE ARGENTINA 10**

2º CONGRESO DE DESARROLLOS E INVERSIONES INMOBILIARIAS

MAIN SPONSORS



SPONSOR PREMIUM



AUSPICIA



SPONSORS



*“Lo ideal es que cada participante del proyecto asuma los riesgos y las responsabilidades propios de su rol”.*  
Teodoro Argerich

#### DIEGO DONNELLY

Mi función como moderador es marcar la cancha de cara a lo que van a exponer cada uno de los conferenciantes. Antes de ello, les propongo un breve repaso acerca de nuestro sector, tanto en su parte real como financiera.

La construcción es uno de los motores más importantes de la economía, ya que implica dos terceras partes de la inversión bruta interna. Adicionalmente, es muy valioso en la generación de empleo. Como todos sabemos se trata de un sector intensivo en mano de obra -la UOCRA tiene mucho afiliados- aunque también hay mucho empleo informal. Por otra parte, la construcción es pro-cíclica. Es decir, acompaña los movimientos de la economía en general, y nos puede avisar cuando viene una crisis. También tiene un efecto multiplicador. Esa es la parte que compete a la economía real.

La contraparte de la construcción en el sector financiero, tiene que ver con la disponibilidad de créditos y la inflación. En nuestro país los créditos sólo llegan al 12% del PBI, mientras que en los países desarrollados el índice alcanza el 60%. Por su parte la inflación genera incertidumbre en el costo final de las obras y por eso no se puede cotizar a precio cerrado. También se deteriora el salario real de nuestro cliente, la persona que comprará la vivienda. Finalmente, tenemos una inflación en dólares, empujada por los costos en pesos.

Aún así, creo que este año va a ser bueno para el sector, pero el año que viene tendremos un crecimiento menor, cercano al 4%.

Luego de este breve repaso, le doy la palabra al primer disertante.

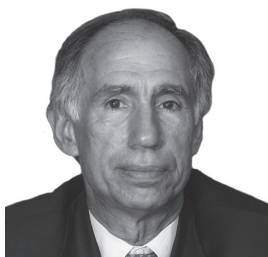


**Teodoro Argerich** es ingeniero civil (UBA), cuenta con un Master en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias (Universidad de Madrid - UCA) y participó en el Programa de Desarrollo Directivo del IAE.

Se ha desempeñado en diversas áreas de actividad vinculadas con los desarrollos inmobiliarios. Desde sus inicios en la empresa Ochoa - Herrera SA

continuando en el Grupo Cartellone, dentro del cual se desempeñó primero como Gerente General de la Desarrolladora Inmobiliaria Edificar y luego como Gerente de Inversiones para proyectos viales y de energía en Argentina, Brasil y Centro América.

Desde el año 2005 y hasta la fecha, se desempeña como Vicepresidente del Directorio y Gerente General de la empresa CAPUTO SAICYF.



**Alberto Jorge Tarasido** es ingeniero civil (diploma de honor, UCA).

Se incorporó a CRIBA en el año 1974 y desde el año 1986 ocupa la Presidencia del Directorio de la Empresa.

Adicionalmente forma parte de los siguientes directorios de sociedades vinculadas a la Industria de la Construcción: Mejores Hospitales SA,

Emprendimientos Beccar SA, Plaza Intendente Alvear SA.

También ocupa el cargo de Vicepresidente de Inversión Privada de la Delegación Ciudad de Buenos Aires de la Cámara Argentina de la Construcción y es miembro de su Consejo Ejecutivo.



**Eduardo Spósito** es ingeniero civil (UBA) y cuenta con un postgrado en Ingeniería de Puertos en la Escuela de Puertos de la misma universidad.

Ha realizado cursos sobre Economía y Relaciones Internacionales en la Georgetown University (EEUU), Fundación Ortega y Gasset (España), y en la London Business School (Reino Unido).

Luego de haber estado vinculado con proyectos de

infraestructura portuaria y transporte, desarrolló su actividad en empresas vinculadas con la construcción de obras residenciales, comerciales, hospitalarias e industriales.

Actualmente y a desde el año 2008, integra el Comité Ejecutivo de Bovis Lend Lease en la Región de Europa Continental, Medio Oriente, África y Latinoamérica.



**Diego Donnelly** es licenciado en economía (UBA), realizó un Master en Dirección de Empresas (IAE - Universidad Austral) y cursó el Programa Desarrollo Directivo en la misma casa de altos estudios.

En el plano académico fue Director del Programa de Real Estate y Profesor de Sistemas de Dirección y Control del IAE, Profesor de Economía en la UBA y Profesor de Economía en la Universidad Austral.

Se desarrolló profesionalmente en el sector bancario, donde cumplió funciones de Analista de riesgos, Oficial de negocios y Gerente de Riesgo en Citibank, Wells Fargo y Banco Velox.

Ha publicado varios libros sobre temas contables y escrito numerosos artículos. Asimismo, ejerció el cargo de Administrador General de la Universidad Austral y fue miembro del Consejo Directivo del IAE.

## TEODORO ARGERICH

Para tener desarrollos inmobiliarios exitosos es muy importante definir bien el rol de cada uno de los participantes: sus responsabilidades y los riesgos que le corresponden a cada uno. Si enumeramos a los actores involucrados podemos hablar de un desarrollador, un proyectista, un inversor, un potenciador y una empresa constructora, entre los más significativos. Aunque está claro que deberían poder diferenciarse, es común que en la práctica estos roles se mezclen. Para evitarlo, resulta clave el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.

Pasemos ahora a las claves del éxito. Creo que pueden reducirse a tres palabras muy simples: que la empresa cumpla con las premisas solicitadas de costo, calidad y plazo. Si uno tiene eso controlado, las chances de que el negocio funcione son enormes. Veamos cada uno de estos tópicos más en detalle.

Respecto del costo ocurre que varios de los participantes inciden en la definición. En esta etapa juegan las decisiones del proyectista y del desarrollador. Últimamente hemos tenido muchos ejemplos de obras que empiezan con una previsión de costos y terminan con otra distinta. Pero muchas empresas del mercado están capacitadas para empezar un proyecto con un costo y cumplirlo. Con independencia de que la inflación sea todo un tema al momento de presupuestar.

Respecto del tema del plazo, la frase “el plazo es dinero” es totalmente adecuada. Es muy importante el plazo, todo atado al él. Ello significa un ahorro de dinero para la mayoría de los participantes del proyecto, quienes a su vez van a incidir en el cumplimiento del mismo. Hay que considerar que las reacciones del mercado a veces llevan a hacer modificaciones al proyecto. Y para que se puedan hacer en el plazo previsto es importante el equipo. Además, es necesario tener un plan de trabajo desde el inicio y una empresa que cumpla con todos los hitos del plan en los plazos correspondientes. Lo ideal es concentrar las responsabilidades en lo que hace a la construcción.

Con respecto al tema de la calidad, para Caputo SAICYF es un tema cultural y no sé si está del todo valorado. La calidad se puede mirar desde distintos aspectos. Al momento de decidir por una empresa u otra, la calidad con la que construye es muy importante. Se dice a menudo que calidad es costo. Se apunta al costo que implica hacer dos veces lo mismo, tener que corregir algo que hicimos mal o encontramos con la necesidad de llamar a un especialista. También la post-venta se vincula a la calidad. Los reclamos deben resolverse de forma rápida, tiene que existir un buen seguimiento luego de la venta. El cumplimiento de las normas de calidad, las ISO, es otro factor a tener en cuenta. La calidad debe ser una filosofía de trabajo. También la seguridad es vital, la experiencia tiene que pensarse en función de la envergadura de la obra. Una casa no es lo mismo que dos torres de 40 pisos.

Hablemos ahora del riesgo de los accidentes de trabajo y el riesgo laboral. Aquí los propietarios y las empresas constructoras somos socios solidarios en el riesgo que estamos asumiendo. La obra en sí misma es un lugar riesgoso, y la única manera de sacar ese riesgo es la prevención. Por eso resulta decisivo analizar con quién nos asociamos cuando emprendemos un proyecto.

Por otro lado, me gustaría aclarar –porque a veces creo que se confunde– que en el caso de los fideicomisos al costo el socio solidario con el que trabajamos es cada uno de los fiduciarios. Al mismo tiempo, el papel de un gerenciador con experiencia en la tarea suele ser una característica diferencial.

Para ir terminando, me gustaría insistir en que en el rol del gerenciador hace falta alguien que asuma el 100% de la responsabilidad del plazo y la calidad, y del costo en el caso de obras por contratos separados. Esto y la evaluación de la empresa constructora para elegir a la adecuada son pasos clave para que el proyecto sea exitoso. Muchas gracias



*“Para tener éxito la empresa constructora debe cumplir con lo pautado a nivel de costos, calidad y plazos”.*  
Teodoro Argerich

*“No es imposible realizar un proyecto cumpliendo con la estimación de costos realizada al inicio. Se puede”.*  
Teodoro Argerich

MAIN SPONSORS



SPONSOR PREMIUM



AUSPICIA



SPONSORS



*“Los insumos y la mano de obra han experimentado una importante distorsión de precios desde 2001. Hay materiales que aumentaron más del 700%”.*

*Alberto Jorge Tarasido*

*“Podemos ser más o menos eficientes o imaginativos, pero en el contexto inflacionario se producen distorsiones que afectan la rentabilidad”.*

*Alberto Jorge Tarasido*

*“Creo que las relaciones contractuales entre emprendedores y constructores están transitando caminos muy imaginativos”.*

*Alberto Jorge Tarasido*

ALBERTO JORGE TARASIDO

Buenos días, me toca hablar de la inflación y del contexto y la forma en que se mueven las empresas constructoras en esta situación. Por nuestra parte, CRIBA cumple 48 años en el mercado, funcionando ininterrumpidamente. Y en este tiempo, el flagelo de la inflación lo hemos vivido casi permanentemente, salvo en la época de la convertibilidad. Pero es claro que Argentina ha sufrido crisis inflacionarias permanentes, cesación de pagos, etc. No es nada nuevo lamentablemente.

La inflación genera inestabilidad laboral y desánimo, provocando un clima laboral desfavorable. En el gremio genera situaciones de conflicto entre gremialistas y empresarios, que se propagan a los proveedores de insumos y contratistas. También afecta a los clientes, que repograman o cancelan obras. En definitiva, la inflación constituye un gran problema para el sector de proyectos inmobiliarios.

En ese marco, nuestra legislación parece pensada para Suiza. Desde 1991 está prohibida la indexación de precios, los aumentos unilaterales de tarifas, bienes y servicios. Esta determinación es de la época de la convertibilidad. En 2002, luego de la crisis, se derogó la ley de convertibilidad, pero se mantuvieron algunos postulados. Se mantuvo la prohibición de la indexación automática. Entonces, los costos suben y no se pueden actualizar los precios. Existe una enorme distorsión entre el dólar, los salarios, los costos de materiales y los precios. Mientras que la arena aumentó un 790% y el acero un porcentaje similar, el dólar sólo aumentó un 290%. Entre enero de 2009 y junio de 2010 la variación fue aún más distorsiva, acelerándose.

Este popurrí de elementos nos muestra lo difícil que es presupuestar y trabajar en un contexto inflacionario como este. Si vemos ahora la comparación entre los índices del INDEC y los privados, los datos hablan solos. Mientras los privados señalan un aumento del 600%, los oficiales no marcan ni la mitad.

Entonces, ¿qué ocurre con los contratos de construcción en un contexto como este? Sabemos que son contratos a largo plazo, en los que la relación con el contratista se mantiene durante el tiempo de la obra y el plazo de garantía, que puede durar hasta 10 años.

Las empresas constructoras en general no somos formadoras de precios: no controlamos el precio de los insumos ni los convenios colectivos de trabajo. Sin embargo, podemos ocuparnos de ser más eficientes, más imaginativos, estar mejor equipados y buscar mejores rendimientos. Lo que pasa es que, por este proceso inflacionario, a veces el precio de la arena o el del dólar inciden de forma tal que ganamos mucho más de lo que podríamos haber ganado con una eficientización del trabajo y eso no es bueno porque nos hace perder el foco de nuestra actividad.

Claro que la obra pública y la obra privada tienen sus diferencias y aquí las desarrollaré. ¿Qué se negocia en los contratos de obra privada? Básicamente, le mostramos al cliente que estamos involucrados en el proyecto. En este contexto, se utiliza el pago de anticipo o el pago de acopio de materiales en obra. Muchas veces los constructores aceptamos cobrar en dólares. Intentamos trabajar con los menores plazos de obra posibles. Tener un buen plan es algo básico para cumplir los plazos y para que al cliente no se le desfasen los costos. Es necesario también trabajar consensuadamente con el cliente y el arquitecto, generando alternativas que disminuyan costos y sin especular con distribuidores.

¿Qué se negocia en los contratos de obra pública? El decreto 1295 define que el empresario debe mantener su beneficio congelado durante todo el plazo de obra. Además, las obras públicas se presupuestan según los parámetros que publica el INDEC. Esto lo dice todo.

En definitiva, resulta muy difícil trasladar a los compradores cualquier sistema controlador de precios. El dólar está planchado y nosotros tenemos un aumento de costos. Tenemos miedo de que se produzca el desaliento de nuestros clientes. Sin la indexación automática, el contrato es de buena fe, y pueden darse casos de situaciones irritantes.

Para que la situación mejore nosotros creemos que debería modificarse la legislación vigente. Además, los desarrolladores necesitan vender a valores ajustables. Debemos actuar en forma imaginativa porque cada obra y contrato es un mundo particular.

Por último decirles que lo más importante es la calidad de los actores que intervienen en el negocio. Las constructoras debemos cuidar la calidad del servicio que otorgamos, porque así podremos exigir a nuestros clientes que cumplan con sus obligaciones. Muchas gracias.

**EDUARDO SPOSITO**

Buenos días. En esta presentación voy a tratar de dar la visión de lo que es un gerente de proyecto con proyección internacional. No me voy a enfocar en gerentes que se dedican en forma de persona física o de PyME a desarrollos internos, que sin duda es un tema interesante pero no el que me corresponde hoy.

Para los que no conocen mi empresa, Bovis Lend Lease, se las presento. Somos una empresa constructora, una de las más importantes de Estados Unidos y Australia y la más grande del Reino Unido. Mi rol es como gerente de Latinoamérica y el Caribe, donde en este momento estamos desarrollando más de 30 proyectos. De todas formas, la heterogeneidad en la composición de los equipos alrededor del mundo es enorme. Por eso es muy difícil encasillar a una empresa en una sola forma de trabajo.

Mi idea es compartir con ustedes cómo se hacen los proyectos integralmente, en donde es importante definir los roles de cada uno.

Cuando participamos en un proyecto, lo hacemos con la mejor voluntad, desarrollándolo el con la mejor calidad y precio, y cumpliendo con los plazos. En definitiva, buscamos que el proyecto sea sustentable. Las empresas de gerenciamiento como la nuestra, trabajamos en ingeniería de valor, en esquemas logísticos para apoyar la obra, etc. y de ese modo estamos preparados para solventar exitosamente los desafíos en cada momento.

En el último tiempo estamos muy vinculados con la sustentabilidad, que no tiene que ver con hacer una obra verde solamente. Por ejemplo, trabajamos para lograr un manejo eficiente de la salud y la seguridad en la obra. En este sentido, desde el inicio del proyecto tenemos que fijar pautas acerca de cómo realizar cada tarea que pueda poner en riesgo la salud de los trabajadores.

En el fondo todo se reduce a manejar riesgos y hacer que el cliente entienda lo que está contratando. A la hora de licitar para obras importantes, nos pasaba que poníamos 6 o 7 profesionales para manejar varios contratos, y claro, parecíamos caros. Pero lo cierto es que no se puede meter todo en un solo contrato. Para generar contratos separados se necesita disponer de equipos profesionales idóneos. También es preciso prestar debida atención al momento al que se entra a un proyecto. Cuanto antes entremos será mejor, pues así optimizaremos el precio de la obra.

Lo que quiero compartir con ustedes ahora es qué está pasando hoy en Latinoamérica en la coordinación de proyectos y su modalidad.

Hay 7 etapas. Las primeras tres se dan en la preconstrucción, cuando trabajamos con diseño en 3D. Esto se hace para poder tener bajo control las coordinaciones del proyecto y las piezas claves en ingeniería. Es impresionante la productividad que nos reportó este sistema. Por otro lado están la cuarta dimensión, que es Programación, y la quinta, que es Estimación de costos. La gestión de la obra debe estar vinculada con estos dos aspectos. La sexta dimensión es la sustentabilidad, que tiene que ver con la seguridad y la salud. La séptima es el mantenimiento y la operación, que son clave. Las empresas deben asegurarse de que la obra sea operable, que funcione.

Por último, decir que la gestión integrada es lo que viene, donde todas las partes involucradas (contratistas, consultores, diseñadores, etc) trabajan formando parte de un mismo equipo, sabiendo los roles que cada uno tiene. Por eso antes de empezar el proyecto hay que definir todo: quién opina, cómo se manejan las cosas. Hay que hacer un plan de ejecución del proyecto.

Para terminar, creo que en Argentina hay buenas constructoras y que la interrelación entre todos nosotros es vital. Hay una sana intención de hacer las cosas mejor. También hay que entender muy bien todas las partes y no generar zonas grises de responsabilidad en la gestión que al final terminan perjudicando a todos. Muchas gracias.

**Redactado en tiempo real por Síntesis-Ejecutiva.com**

“La clave del liderazgo es el acceso al conocimiento”

**EXPO REAL ESTATE ARGENTINA 10**

2º CONGRESO DE DESARROLLOS E INVERSIONES INMOBILIARIAS

*“En el fondo todo se reduce a manejar riesgos y a hacer que el cliente entienda lo que está contratando”.*  
Eduardo Sposito

MAIN SPONSORS



SPONSOR PREMIUM



AUSPICIA



SPONSORS

