

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

# 4living – Delivery de Casas – Análisis del concepto habitacional

**Autoría:** Taddei, María Florencia

**Año:** 2012

## ¿Cómo citar este trabajo?

Taddei, M. (2012). "4living – Delivery de Casas – Análisis del concepto habitacional". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14126>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**Universidad Torcuato Di Tella  
Escuela de Negocios UTDT  
MBA 2010**

**Plan de Negocio  
4living – Delivery de Casas – Análisis del concepto habitacional**

**Autor: María Florencia Taddei  
Tutor: Susana Villanes de Kremer**

**Junio, 2012**

## **Resumen**

El presente trabajo tiene por objeto evaluar la oportunidad de desarrollar un negocio de producción y venta de viviendas llave en mano construidas sobre la base de contenedores marítimos. El negocio se denominaría “4 Living – Delivery de casas”. El producto final tendrá un diseño innovador, será de alta calidad y se entregará en un plazo de 30 días, ofrecido a un costo cerrado.

La evaluación de la oportunidad se basará en el análisis de las características de la industria de la construcción, en la definición de la oferta, en el estudio de la competencia actual y potencial, en el estudio del mercado y en las ventajas competitivas a desarrollar.

La primera etapa del trabajo consiste en analizar el nuevo concepto habitacional propuesto, que es un concepto moderno y de pocos años en el mundo. Luego se analizan las características de la industria de la construcción en la Argentina y la evolución de sus costos. A continuación se analiza la competencia, tanto internacional como local. En el país no existe por el momento una empresa que ofrezca el mismo producto que se define en este estudio.

En una segunda etapa se define la oferta, definiendo cual debería ser la propuesta de valor para el consumidor y analizando la posición competitiva y la evaluación comparativa de la empresa frente a la competencia. Se definen también las actividades a desarrollar para implementar el negocio, la cadena de valor y los factores críticos de éxito.

En tercer lugar se investiga de forma preliminar el mercado, mediante la realización de encuestas para testear el nuevo concepto. Esto permite establecer el segmento objetivo a quien se dirigirá la oferta y una estimación de la producción a producir y ofrecer. El producto será ofrecido a jóvenes del segmento ABC1 que posean terreno propio fuera de un barrio y necesiten construir una vivienda, residentes de la Ciudad de Buenos Aires y especialmente del Gran Buenos Aires, sobre todo del segundo cordón del conurbano, donde el costo de un lote incide menos en el costo final por m<sup>2</sup>.

A lo largo del estudio se puede verificar que la oportunidad es viable y existe y que se podría implementar con éxito. Tal es así, que el Lic. Juan Manuel Mitidiero dedicó su trabajo “4living – Delivery de Casas – Modelo de Negocio”<sup>1</sup> al desarrollo del negocio propiamente dicho, constatando que es un negocio económicamente rentable, llevado adelante de la forma en la que él lo propone.

## **Palabras clave**

- Viviendas llave en mano
- Diseño innovador
- Rapidez
- Negocio replicable

---

<sup>1</sup> 4living – Delivery de Casas – Modelo de Negocio (Juan Manuel Mitidiero, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocio, MBA 2010, Junio 2012).

## **Tabla de contenidos**

1. Introducción	3
2. La Industria	4
2.1. Nuevo concepto habitacional	4
2.2. La industria de la Construcción en Argentina	9
2.3. Competencia	14
2.4. Competidores: Análisis Financiero	20
2.5. Conclusión de la industria	23
3. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva	24
3.1. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva	24
3.2. Oferta: Descripción y Precios	25
3.3. Oferta: Evaluación comparativa interna de la Competencia	28
3.4. Oferta: Evaluación Comparativa de la Competencia	29
Actividades	29
Capacidades	30
Factores críticos de éxito	31
Análisis FODA	32
Análisis PORTER	33
Conclusiones de las fuerzas actuales y sus tendencias	34
3.5. Mapa de Precio-Diferenciación: Calidad vs Precio	35
4. El Mercado	36
4.1. Encuesta	36
4.2. Análisis de la Demanda y Presupuesto de Ventas	37
5. Conclusión	41
6. Referencia Bibliográfica	42
7. Anexo I – Encuesta - Cuestionario	44

## **1. Introducción**

Durante el curso de la Maestría en Administración de Empresas conocí al Lic. Juan Manuel Mitidiero, socio actual de la empresa 4 Commerce SRL. Su empresa se dedica al diseño, fabricación y montaje de construcciones modulares transportables, ofreciendo entre sus productos contenedores acondicionados para las diferentes necesidades de sus clientes (oficinas, comedores, pañoles, etc.), por lo general en locaciones remotas o de utilización temporal.

De ahí nos surgió la idea de evaluar la posibilidad de fabricar viviendas llave en mano para consumidores finales que sean construidas sobre la base de contenedores, pudiendo aprovechar de esta manera el know-how de 4 Commerce SRL en lo referido, principalmente, a los procesos de compras y producción.

Nos pareció una idea novedosa e investigando corroboramos que no existe en Argentina, teniendo sí varios ejemplos en el resto del mundo.

Como ya se mencionó en el resumen, 4Living se dedicará a la producción y venta de viviendas llave en mano de diseño innovador, de alta calidad y de entrega en un plazo de 30 días, ofrecidas a un costo cerrado. El objetivo de la empresa sería satisfacer las necesidades habitacionales de sus clientes de forma rápida, funcional y ecológica.

En mi caso me dediqué a analizar la viabilidad de la oportunidad del negocio, mientras que el Lic. J. M. Mitidiero se dedicó posteriormente, a desarrollar lo necesario para llevar el proyecto a la práctica, analizar la rentabilidad del negocio y definir una propuesta de capitalización con el fin de obtener financiación de inversores para poder desarrollar el plan de negocios.

---

## **2. La Industria**

### **2.1 Nuevo Concepto Habitacional**

4living se desarrollará dentro de la industria de la construcción, en el segmento de las casas llave en mano, de panelería o estructura pre moldeada, con fabricación e instalación en un lapso de tiempo muy corto desde la venta.

El producto de 4Living son viviendas para uso familiar desarrolladas en base a estructuras de contenedores, de diseño novedoso, de alta calidad y de entrega en un plazo de 30 días.

Construir casas utilizando contenedores marítimos es un concepto innovador con origen en Europa a principios de los años 2000.

Algunos ejemplos son los proyectos “Container City I” y “Container City II”, desarrollados en Londres por la empresa Urban Space Management Ltd. Otro ejemplo es el proyecto “Cove Park” realizado en Escocia<sup>2</sup>.

Según lo expresado en la página [www.containercity.com](http://www.containercity.com), los contenedores permiten construir módulos habitacionales innovadores para distintos usos. Los contenedores dan flexibilidad y son estructuralmente fuertes. Además son transportables. Los contenedores pueden ser revestidos en cualquier material, incluso escondiendo totalmente la estructura del contenedor<sup>3</sup>.

En el caso de Inglaterra, el periódico “The Guardian” opinó al respecto diciendo que “reciclar viejos contenedores marítimos es al mismo tiempo una solución ecológica y accesible para resolver la crisis habitacional británica”<sup>4</sup>.

Container City I está ubicado en Londres. La obra fue realizada en el año 2001, se completó en 5 meses y se instaló en 4 días. Se utilizaron 20 contenedores que dieron lugar a la construcción de 15 unidades en 3 pisos para estudios para vivir o trabajar. La demanda fue tal que se incorporó más tarde un piso más. El proyecto fue ecológico, ya que el 80% de los materiales utilizados eran reciclados<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> <http://www.containercity.com>

<sup>3</sup> <http://www.containercity.com>

<sup>4</sup> <http://www.containercity.com>

<sup>5</sup> <http://www.containercity.com/container-city-one.html>

Algunas fotos del proyecto:

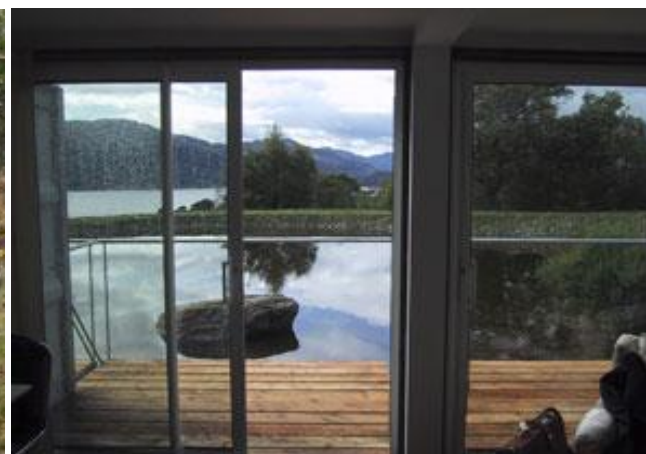


Container City II fue construido en 2002 al lado de Container City I y están conectados por puentes. Cuentan con ascensor y acceso para personas discapacitadas. Se utilizaron en este segundo proyecto 30 contenedores, en 5 pisos, creando 22 unidades. La instalación duró 8 días<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> <http://www.containercity.com/container-city-two.html>

Cove Park es otro estilo de proyecto, ubicado en Escocia y destinado a artistas. Se utilizaron 6 contenedores para crear 3 unidades en el año 2002. En 2008, debido a la demanda, se debieron construir 6 unidades más. El tiempo de instalación fue de 3 días<sup>7</sup>.



En Nueva Zelanda existe una empresa llamada Containers Direct<sup>8</sup> que se dedica a la construcción de viviendas, almacenes y oficinas, con contenedores marítimos. Hace 10 años que están en el mercado. También se dedica a alquilar contenedores para distintos usos y refrigerados. Su actividad es muy similar a la de 4 Commerce SRL, descripta más adelante.

En el caso de las viviendas, ofrecen distintos tamaños, de uno, dos, tres o múltiples contenedores. Este es un ejemplo del modelo de negocios propuesto en el presente plan de negocios.

<sup>7</sup> <http://www.containercity.com/cove-park.htm>

<sup>8</sup> <http://www.containersdirect.co.nz/home>

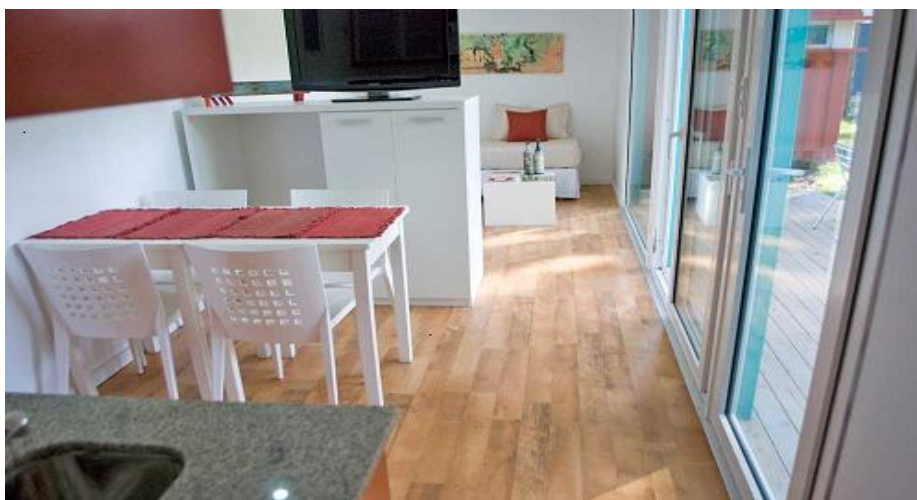


La construcción de viviendas para uso familiar sobre la estructura de contenedores marítimos no existe actualmente en Argentina.

Sin embargo, si existen productos construidos sobre la estructura de contenedores aplicados para uso industrial. En general son utilizados como oficinas, vestuarios o comedores en obras de construcción o cerca de asentamientos mineros.

Desde 2008 en adelante, diarios de tirada nacional le han dado lugar a este tipo de emprendimientos. Recientemente el diario Clarín menciona 3 proyectos en “el Este” de estas características. El artículo destaca que en Uruguay este concepto está de moda, y sigue la moda arquitectónica actual de formas rectas y minimalistas. También resalta como una de las principales ventajas la velocidad de construcción<sup>9</sup>.

En enero 2012 La Nación publicó un artículo sobre el primer “Glamping” de la costa Argentina. Un Glamping es un camping 5 estrellas, donde se rescata el contacto con lo natural y agreste, pero sin relegar confort ni glamour. El glamping argentino, llamado Alterra, está construido con contenedores, y ofrecen alojamiento de lujo, en contacto con la naturaleza. Fue diseñado por el reconocido arquitecto Clorindo Testa<sup>10</sup>.



<sup>9</sup> Federico Bianchini (2011). Lo Nuevo en el Este es usar containers para construir, Clarín - [http://www.clarin.com/sociedad/nuevo-usar-containers-construir\\_0\\_424757668.html](http://www.clarin.com/sociedad/nuevo-usar-containers-construir_0_424757668.html)

<sup>10</sup> Evangelina Himitian (2012). El *Glamping*, un campamento cinco estrellas, La Nación - <http://www.lanacion.com.ar/1439275-el-glamping-un-campamento-cinco-estrellas>



Resumiendo, se ha desarrollado un nuevo concepto habitacional de reciente desarrollo mundial.

No se han encontrado mediciones de este concepto, construcción con contenedores, del mercado mundial que se puedan extrapolar a Argentina. Si existen mediciones respecto de casas pre moldeadas, que muestran una similitud por la velocidad de construcción. En Chile, las casas prefabricadas con madera aumentaron su penetración en el mercado del 2% en 1982 al 15% en 2005<sup>11</sup>.

Tratándose de un nuevo concepto habitacional, es muy difícil estimar el tamaño que este mercado tendrá en el futuro cercano. Consideramos que es un negocio de nicho porque apuntará a vender a una porción de un segmento de mercado (casas llave en mano), formada por individuos que poseen características y necesidades homogéneas y particulares que lo distinguen del segmento en su conjunto, y que no están actualmente cubiertas por la oferta general del mercado.

Por lo general, sus necesidades o deseos son muy particulares, y que además, tienen su grado de complejidad; por lo cual, este grupo está dispuesto a pagar un “extra” para adquirir el producto o servicio que cumpla con sus expectativas y tienen la capacidad económica para hacerlo.

A su vez, es común que haya muy pocas o ninguna empresa proveedora de la oferta para este tipo de mercado. Sin embargo, aun siendo pequeño, tiene el tamaño suficiente y necesario para ser rentable<sup>12</sup>.

## 2.2 La industria de la construcción en Argentina

“La actividad de la construcción según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) Rev. 4 de Naciones Unidas incluye las actividades de construcción en general y especializada de edificios y obras de ingeniería civil. Se incluye las nuevas obras, reparación, adición y alteración,

<sup>11</sup> <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=3456>.

<sup>12</sup> Philip Kotler, Prentice Hall (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición (Pág. 144). Philip Kotler. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición (Pág. 267, 268).

la construcción de edificios prefabricados o estructuras en el lugar y también las construcciones de naturaleza temporal<sup>13</sup>.”

De esta definición se puede concluir la inserción de este negocio, casas construidas con contenedores, en el ámbito de la construcción.

Como hemos mencionado anteriormente, este negocio no existe actualmente.

Sin embargo, algunos datos de la industria son relevantes a efectos de establecer el marco donde se va a operar.

Estos datos son los siguientes:

- 1) Evolución de las escrituras de casas nuevas en el Corredor GBA
- 2) Costos y precios de casas pre moldeadas de calidad y características constructivas similares
- 3) Evolución del costo por m<sup>2</sup> – Construcción tradicional
- 4) Crecimiento y composición de la actividad edificios para vivienda
- 5) Características sobre la industria de la construcción

Según la información expuesta en la página web de Reporte Inmobiliario, la participación de viviendas a estrenar en el total de escrituras se ha ido incrementando año a año desde el 2003<sup>14</sup>.

La cantidad de escrituras en Capital Federal en 2011 fue de 91.498, en 2010 fue de 88.227, en 2009 75.950 y en 2008 97.175. El promedio anual desde el año 1980 fue de 91.781. De dichas escrituras, el 31.47% en 2009 y el 23.25% en 2008 fueron de viviendas a estrenar.

La mayoría de las operaciones de compra-venta se realizan al contado. La cantidad de escrituraciones con hipotecas antes de 2002 representaban entre el 25% y el 29% del total de escrituraciones. Luego del 2002 esa proporción bajó drásticamente, representando el 6.63% en 2011 y el 6.17% en 2010, oscilando entre el 6% y el 8% desde aquel año.

Según la misma fuente de información, en Buenos Aires la cantidad de escrituras fue de 136.214 en 2011 y de 122.731 en 2010. La participación de escrituras gravadas con hipotecas fue de 11.9% en 2010 y de 10.5% en 2009. Durante los últimos 5 años la participación de las hipotecas en la cantidad total de escrituras oscilo entre 10% y 20%, mientras que antes del 2001 la participación era de entre 49 y 54%.

En resumen, el total de escrituras en Capital Federal y Buenos Aires fue de 227.712 en 2011 y de 210.958 en 2010. Y que más del 90% de las operaciones se realizaron sin financiación bancaria.

---

<sup>13</sup> Cámara Argentina de la Construcción. Observatorio PYME de la Construcción. Relevamiento 2010/2011 Resultados finales. <http://www.camarco.org.ar>

<sup>14</sup> <http://www.reporte Inmobiliario.com>

El costo por m2 de una vivienda industrializada de características constructivas similares y construida en seco, rondaba alrededor de los USD 993 en diciembre 2011, según datos de la página de arquitectura de Clarín. Mientras que el precio de venta era de USD 1.100<sup>15</sup>.

El índice de la construcción que elabora la Cámara Argentina de la Construcción (CAC), según Reporte Inmobiliario fue de USD 1.021,30 para febrero 2012, habiendo aumentado un 4.9% desde el mes de diciembre de 2011. A esa fecha el costo de la construcción era de USD 973.70. El costo de la construcción sufrió un aumento del 23.2% durante el año 2011 según este índice<sup>16</sup>.

El costo de la construcción se compone del costo de la mano de obra y del costo de los materiales. El aumento del costo de la mano de obra es superior al de los materiales. Esta tendencia se está dando desde el mes de marzo de 2010. Anteriormente los aumentos de ambos conceptos eran similares.



Según las estadísticas de INDEC, retomadas por el Instituto de Estadística y Registros de la Industria de la Construcción, el Indicador sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC) cerró el 2011 con un aumento acumulado de 8.7%. Este índice está compuesto por varios bloques, el correspondiente a edificios para vivienda tuvo un crecimiento positivo, pero fue el que menos creció en 2011, creciendo un 7.9%. Igualmente, los niveles actuales se encuentran un 28% por encima de los valores del periodo 2006-2008<sup>17</sup>.

De acuerdo a la información contenida en Reporte Inmobiliario, las viviendas nuevas en Capital Federal en 2011 ascendieron a 21.719. Y fueron mayoritariamente de uno (44.5%) y dos dormitorios (34.16%). Por lo tanto, el 78.67% de las viviendas a estrenar fueron de entre 40 y 70 m2 aproximadamente<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> <http://arq.clarin.com/mi-estudio.html>

<sup>16</sup> <http://www.reporte Inmobiliario.com>

<sup>17</sup> Instituto de Estadística y Registros de la Industria de la Construcción. Informe de coyuntura Nro 75 (enero 2012). <http://ieric.org.ar>

<sup>18</sup> <http://www.reporte Inmobiliario.com>

Anualmente la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO) junto con la Fundación Observatorio PYME (FOP) y especialistas de la Universidad de Bologna (UNIBO) realiza un relevamiento de información sobre el sector de la construcción, encuestando a empresas clasificadas dentro de la actividad y con el objetivo de analizar la situación y perspectivas del sector<sup>19</sup>.

Los resultados de este estudio nos permiten conocer la industria de la construcción con mayor profundidad y en varios aspectos, ya sea financieros, económicos, de personal, y hasta tecnológicos, expuestos a continuación.

Del relevamiento 2010/2011, realizado a 900 empresas de todo el país, surgieron elementos que son relevantes para nuestro estudio. Los mismos se exponen a continuación:

El mercado de la construcción está bastante atomizado, sobre todo conformado por PYMES, que tienen entre 6 y 150 empleados. Las PYMES representan un 70% de la industria.

Según la actividad principal que desarrollan, el estudio indica que el 43.3% de las empresas se dedican a la construcción de edificios y/u obras de ingeniería civil; el 29% se dedica a la ejecución de partes de edificios y/o partes de obras de ingeniería civil; el 22% se dedica a instalaciones y el 5.8% se dedica a terminaciones.

Dentro del 43% dedicadas a edificios y/u obras de ingeniería civil, el 80.6% se dedica a la construcción mientras que el 19.4% se dedica a la refacción o mantenimiento de los mismos.

Solo el 35.4% de las empresas constructoras realizan actividades relacionadas a la actividad principal. Las actividades adicionales incluyen, en su mayoría, la prestación servicios de diseño (58.3%). En segundo lugar realizan los desarrollos y la comercialización de los edificios u obras (32%). En tercer lugar comercializan o alquilan equipamiento para la construcción (22.7%); y en cuarto lugar comercializan insumos para la construcción (16.2%).

El 43.2% de los empresarios estima que en los próximos 5 años va a profundizar la especialización en su actividad actual, mientras que el 31.4% estima que va a diversificar su empresa en mas áreas de negocio dentro del sector de la construcción.

Como solo el 35% de las empresas realizan actividades adicionales a la principal, y adicionalmente solo el 31% de los empresarios estima que diversificará su actividad en los próximos 5 años, podríamos inferir que se acota la posibilidad de que otras empresas quieran incorporar una nueva unidad de negocios para competir directamente con un producto idéntico al que ofreceremos.

Muy pocas empresas (4.5%) han realizado esfuerzos para realizar operaciones con el exterior, evidentemente es un sector que se maneja a nivel local.

---

<sup>19</sup> Cámara Argentina de la Construcción. Observatorio PYME de la Construcción. Relevamiento 2010/2011 Resultados finales. <http://www.camarco.org.ar>.

La competencia en el sector es fuerte y local, y sobre todo afecta a las empresas de menor tamaño, que son las que componen el sector en casi un 97%.

La industria de la construcción tiene hoy en día un alto nivel de informalidad. La mayoría de las empresas no cuentan con ningún tipo de certificación de calidad, ambiental o de gestión. Sin embargo el 41.4% si cuenta con certificaciones de tipo seguridad e higiene en el trabajo.

Dado que no es práctica habitual tener certificaciones de calidad u otras, al principio no se gestionaría ninguna certificación, podríamos pensar hacerlo en el futuro como elemento diferenciador, cuando el volumen de negocio lo amerite.

La tendencia de la industria respecto de la composición de la nómina es que la mayoría de los empleados están dedicados a la producción. La estructura propuesta para el presente negocio se condice con esta tendencia.

La mitad de las empresas capacitó a su personal en los últimos años. A nuestro entender la capacitación es fundamental para garantizar la calidad de nuestros productos. Por lo tanto se prevé otorgar capacitación al personal, lo que permitirá generar un elemento diferenciador como empleador.

Solo el 30.2% de las empresas tienen página web, y en su mayoría pertenecen a las empresas de mayor tamaño.

Las páginas son creadas con el objetivo principal de publicitar los servicios de la empresa y brindar información institucional. Y en menor medida para intercambiar información con clientes y proveedores de manera más fluida. El 59.1% de las empresas actualizan periódicamente sus páginas web.

Nuestra empresa construirá una página de internet, que será utilizada como una de las principales herramientas de marketing y ventas. Teniendo en cuenta que solo el 30% de las empresas constructoras cuentan con página web, sin duda ayudará a captar clientes.

La industria en general creció, y en su mayoría las empresas del sector crecieron, lo que hace que la industria sea atractiva como para generar nuevos entrantes. El 57.8% de las empresas dice haber tenido un crecimiento normal en el periodo 2009/2010.

El sector presenta cierta estabilidad, puesto que las empresas permanecen en el mercado. El 30% de las empresas operan desde antes del 1993, el 26.8% comenzaron a operar entre 1994 y 2001 y el 43.5% opera desde el 2002.

En cuanto a fuentes de financiamiento de las empresas consultadas, el 53.1% se financia a través de reinversión de utilidades. El 22% lo hace con capital de trabajo (financiamiento de proveedores y clientes), solo el 8.6% se financia con instrumentos bancarios.

En cuanto a estrategias de competitividad, la mayoría de las empresas compite por calidad, en segundo lugar por precio, y en tercer lugar por ampliación de mercado.

Entre los principales problemas que enfrentan la industria se encuentran:

- Aumento de los costos de producción
- Disminución de la rentabilidad
- Incertidumbre en la evolución de la economía nacional
- Fuerte competencia en el mercado interno
- Competencia desleal
- Retraso en los pagos de los clientes
- Dificultades para acceder al crédito como fuente de financiamiento
- Dificultades para encontrar personal nuevo calificado

### 2.3 Competencia

En Estados Unidos no hay empresas que se dediquen específicamente a este tipo de construcción.

Si existen infinidad de empresas que se dedican a la construcción de viviendas llave en mano bajo distintos sistemas.

Las comparables encontradas con información financiera disponible varían en tamaño, escala, antigüedad, volúmenes de ventas y en casi todos los parámetros analizados. Aún con estas salvedades, el análisis de las comparables se incluye en el presente trabajo.

## LENNAR

**Lennar Corp.**  
700 Northwest 107th Avenue  
Miami, FL 33172  
United States - [Map](#)  
Phone: 305-559-4000  
Fax: 305-226-4158  
Website: <http://www.lennar.com>

Lennar Corporation fue fundada en 1954 y está ubicada en Miami, Florida. Junto con sus subsidiarias, se dedica a la construcción de viviendas, prestación de servicios financieros y negocios inmobiliarios en todo el territorio de los Estados Unidos. Sus operaciones de construcción incluyen la construcción y venta de viviendas unifamiliares; y la compra, desarrollo y venta de terrenos residenciales. La compañía también provee financiación a través de primeras hipotecas y seguros para compradores. Adicionalmente, invierte en propiedades y activos embargados y/o rematados, presta servicios de tasación y escrituración de activos inmobiliarios en todo el país. En noviembre 2011 Lennar Corp. era propietario de 94.684 viviendas. Si bien se dedica a una amplia variedad de negocios, **su actividad principal es la construcción de casas llave en mano**. Los ingresos de este negocio representaron el 88% de los ingresos totales de la compañía en el año 2010<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> LENNAR CORPORATION (2012). <http://www.lennar.com>



**DR Horton Inc.**  
 301 Commerce Street  
 Suite 500  
 Fort Worth, TX 76102  
 United States - [Map](#)  
 Phone: 817-390-8200  
 Fax: 817-856-8249  
 Website: <http://www.drhorton.com>

D.R. Horton, Inc. fue fundada en 1978 y su sede se encuentra en Fort Worth, Texas. Opera como una compañía constructora en todo el territorio de los Estados Unidos. **Se dedica principalmente a la construcción de viviendas llave en mano**, pero también tiene otras áreas de negocio complementarias. El área de construcción se dedica a la compra y desarrollo de terrenos, y a la construcción y venta de viviendas residenciales en 25 estados y 73 mercados dentro del país; principalmente bajo la marca de D.R. Horton, America's Builder. Las viviendas que construyen pueden ser unifamiliares independientes, o tipo dúplex, ó triplex También construyen condominios que comparten paredes y techos comunes. Como actividad secundaria, prestan servicios financieros, a través de la generación y venta de hipotecas, así como también a través del otorgamiento de pólizas de seguro de títulos y servicios para el cierre de las operaciones. Todos estos servicios son destinados principalmente a los compradores de sus viviendas. La empresa comercializa sus viviendas a través de agentes inmobiliarios independientes. El 97.7% de los ingresos de la compañía en el 2010 provinieron de la construcción de viviendas llave en mano<sup>21</sup>.

#### Competidores: Comparación Financiera - Año 2010

Datos en U\$S. Tipo de cambio= 4,38 AR\$ / 1,00 \$

Fin año

Lennar Corp	DR Horton	Industria USA
2010	2010	2010

Escala

( '000) ( '000) ( '000)

Ventas

3.074.022	4.400.200	N/A
-----------	-----------	-----

Activos

8.787.851	5.938.600	N/A
-----------	-----------	-----

#### Estado de Resultados

Ventas netas

3.074.022	4.400.200	N/A
-----------	-----------	-----

Costo de mercaderías vendidas

2.855.729	3.627.600	N/A
-----------	-----------	-----

Utilidad Bruta

218.293	772.600	N/A
---------	---------	-----

Gastos Operativos

93.926	599.200	N/A
--------	---------	-----

Utilidad Operativa (EBIT)

124.367	173.400	N/A
---------	---------	-----

Otros Ingresos (gastos)

-29.642	73.900	N/A
---------	--------	-----

EBT

94.725	99.500	N/A
--------	--------	-----

Impuestos

-536	-145.600	N/A
------	----------	-----

Utilidad Neta

95.261	245.100	N/A
--------	---------	-----

<sup>21</sup> DR. HORTON INC. (2012). <http://drhorton.com>

### Balance General

Inventario	4.169.608	3.449.000	N/A
Activo corriente	7.473.277	1.721.000	N/A
Activo No Corriente	1.314.574	4.217.600	N/A
<b>Activo Total</b>	<b>8.787.851</b>	<b>5.938.600</b>	<b>N/A</b>
Pasivo Corriente	4.899.326	1.419.300	N/A
Pasivo No Corriente	694.142	1.896.400	N/A
<b>Pasivo Total</b>	<b>5.593.468</b>	<b>3.315.700</b>	<b>N/A</b>
Patrimonio Neto (PN)	3.194.383	2.622.900	N/A
<b>Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>8.787.851</b>	<b>5.938.600</b>	<b>N/A</b>

### Indices clave

#### Rentabilidad

Margen operativo sobre ventas (EBITx(1-t)/Ventas) (%)	4,1%	9,7%	N/A
Rotación de activos (veces) (Ventas/Activos)	0,35	0,74	N/A
Resultado sobre Activos (ROA) (%) (EBIT x (1-T) / Activos)	1,4%	7,2%	N/A
Resultado sobre Patrimonio neto (ROE) (%) (Utilidad Neta/PN)	3,0%	9,3%	N/A

#### Apalancamiento financiero

Deuda sobre Patrimonio Neto (D/PN) (veces)	1,75	1,26	N/A
Deuda sobre Activos (D/A) (veces)	0,64	0,56	N/A

#### Liquidez

Liquidez Corriente (veces)	1,53	1,21	N/A
Liquidez Acida (veces)	0,67	-1,22	N/A

### Parámetros de Valuación

Depreciación/Ventas (%)	N/A	N/A	N/A
Gastos Operat./Ventas (%) (=Capital de trabajo)	3,1%	13,6%	N/A
Gastos en bienes de capital /Ventas (%)	N/A	N/A	N/A
Tasa impositiva (Impuestos/Utilidad gravable)	-0,01	-1,46	N/A
Costo de la deuda (Intereses pagados/Deudas Financieras)	1,3%	2,7%	N/A

### Información de mercado

Precio unitario	N/A	N/A	N/A
Volumen de Ventas en unidades	N/A	N/A	N/A
Participación de mercado dentro de la industria (%) (1)	N/A	N/A	N/A

Las empresas “comparables” de USA fueron rentables en los últimos 2 años, aún durante la crisis financiera sufrida por los Estados Unidos. La utilidad de las empresas seleccionadas para el año 2010 fue de 4.1% y 9.7%.

## Competidores locales

4housing desarrolla Módulos Habitables para uso industrial, empresa con casi 7 años en el mercado y con las siguientes características:

	<p>4COMMERCE SRL Domicilio Administrativo y Legal: Av. Belgrano 768 7mo. M, Capital Federal, Argentina Contacto: info@4housing.com.ar Tel/Fax: (54) (011) 4115-0030 – www.4housing.com.ar</p>
---	---

4Commerce SRL<sup>22</sup>, bajo su marca 4Housing, se dedica al diseño, fabricación y montaje de construcciones modulares transportables, ofreciendo entre sus productos containers acondicionados para las diferentes necesidades habitacionales de sus clientes (oficinas, comedores, pañoles, etc.), por lo general en locaciones remotas o de utilización temporal. Esto se ofrece bajo modalidad de venta o alquiler.

Capacidad: 16.000 m<sup>2</sup> por año.

Principales Clientes: Adecco Specialties S.A., Electroingeniería S.A., Monsanto de Argentina S.A., Agrekko S.A., Bautech S.A.

Ventas Netas: U\$S 6 MM para el año fiscal 2011.

Plantas Industriales: 1

Oficinas Comerciales en Argentina: 1

Analizando la evolución de firmas industriales similares en el país y los proyectos exitosos del exterior, además de posibilidades de ventas de este tipo de construcciones, es que se ha considerado ingresar en el negocio habitacional para particulares.

Es así que se analizó cuáles de los actuales competidores de 4housing podían incursionar en esta línea de negocios. Se tomaron en cuenta principalmente a las empresas que son similares en parámetros como el tamaño, la escala y el tipo de clientes.

El acceso a los contenedores marítimos es restringido, no cualquier empresa o persona puede comprarlos. Es por esto que se genera una barrera de entrada al negocio que dificulta la creación de nuevas empresas que se dediquen al negocio bajo análisis.

4 Living tendría además la ventaja del primer entrante.

<sup>22</sup> 4 COMMERCE SRL (2012). <http://www.4housing.com.ar>

Consideramos que los competidores locales son los siguientes, los motivos e información de los mismos se detallan a continuación:

	<p><b>Ruca Panel S.R.L.</b>  Domicilio Administrativo y Legal: Dinamarca 3499, Temperley, Buenos Aires, Argentina  Contacto: <a href="mailto:info@rucapanel.com.ar">info@rucapanel.com.ar</a>  Tel./Fax: (54) (011) 4260-3446 -  <a href="http://www.rucapanel.com.ar">www.rucapanel.com.ar</a></p>
---	---

Ruca Panel SRL<sup>23</sup> se dedica al diseño, fabricación y montaje de construcciones modulares transportables. Esta empresa en particular es comparable por tener clientes similares y cubrir las mismas necesidades. Pero sus productos no son en base a contenedores sino con paneles de chapa pre armada.

Capacidad: 40.000 m2 por año.

Principales Clientes: Barrick Gold Inc., Yamana Gold Inc., Minera Santa Cruz S.A.

Ventas Netas: U\$S 24,5 MM para el año fiscal 2011.

Plantas Industriales: 1

Oficinas Comerciales en Argentina: 3

Precios de productos similares: USD 1.100 por m2

Opera desde hace aproximadamente 15 años

El volumen de negocio que experimente 4living podrá interesar a Rucapanel a ingresar en este segmento de negocio, ya que tiene todos los elementos y experiencia para hacerlo.

	<p><b>Andariega S.R.L.</b>  Domicilio Administrativo y Legal: Cabo R.A. Moreno 2331, Parque Industrial Burzaco, Burzaco, Buenos Aires, Argentina  Contacto: <a href="mailto:info@andariego.com.ar">info@andariego.com.ar</a>  Tel./Fax: (54) (011) 4299-2285 -  <a href="http://www.andariega.com.ar">www.andariega.com.ar</a></p>
---	--

Andariega SRL<sup>24</sup> se dedica actualmente al diseño, fabricación y montaje de construcciones modulares transportables. Es una compañía similar a 4Housing en tamaño, facturación y mercado al cual sirve. Es una PYME fundada en 1972. En sus comienzos se dedicaba a la fabricación de casas rodantes para el turismo. A partir la desaparición de ese mercado, fue incursionando en

<sup>23</sup> RUCA PANEL SRL (2012). <http://www.rucapanel.com.ar>

<sup>24</sup> ANDARIEGA SRL (2012). <http://www.andariega.com.ar>

otros, y así es como llegó a dedicarse actualmente a su principal negocio: diseño, fabricación y comercialización de arquitectura transportable o móvil, ya sean sobre tráileres, o reacondicionamiento de contenedores marítimos, para uso como oficinas, sanitarios, laboratorios, enfermerías. Capacidad: 16.000 m2 por año.

Principales Clientes: Nidera de Argentina S.A., Sullair Argentina S.A., Monsanto de Argentina S.A., Finning Argentina S.A.

Ventas Netas: U\$S 5,5 MM para el año fiscal 2011.

Plantas Industriales: 1

Oficinas Comerciales en Argentina: 4

Precios de productos similares: USD 1.050 por m2

El volumen de negocio que experimente 4living podrá interesar a Andariega SRL a ingresar en este segmento de negocio, ya que tiene todos los elementos y experiencia para hacerlo.

Dentro del mercado de viviendas también existen empresas que ofrecen casas llave en mano del tipo pre moldeado o prefabricado.

Entre ellas se describen a continuación dos empresas reconocidas en ese mercado.

Creemos que no son comparables con el negocio planteado porque el segmento objetivo es diferente, la calidad y características del producto también difieren.

	<p><b>FORENSA S.A.</b> Domicilio Administrativo y Legal: Yerbal 5266 1º Piso - CP 1408 - Capital Federal – Argentina Contacto: <a href="mailto:info@viviendaslasolucion.com.ar">info@viviendaslasolucion.com.ar</a> Tel./Fax: (54) (011) 4635-3158/3018 <a href="http://www.viviendaslasolucion.com.ar">www.viviendaslasolucion.com.ar</a></p>
---	--

Viviendas La Solución<sup>25</sup> se dedica a la fabricación o construcción de viviendas llave en mano, bajo los sistemas tradicional, pre moldeado e industrializado.

Cuenta con 2 sucursales en Capital Federal y 7 en Provincia de Buenos Aires.

El precio por m2 ofrecido empieza en USD 246 para una vivienda de 36m2.

<sup>25</sup> FORENSA SA (2012). <http://www.viviendaslasolucion.com.ar>

	<p><b>SITECA SRL</b> Domicilio Administrativo y Legal: Av. Corrientes 2330 Piso 6 Of.610 - CP 1218 - Capital Federal – Argentina Contacto: <a href="mailto:ventas@viviendasrolon.com">ventas@viviendasrolon.com</a> Tel./Fax: (54) (011) 4951-1432/3603/3995 <a href="http://www.viviendasrolon.com">www.viviendasrolon.com</a></p>
---	---

Viviendas Rolón<sup>26</sup> se dedica a la fabricación o construcción de viviendas llave en mano, desde la construcción especial revestida en ladrillos, techos de tejas y todas las características de una casa de material, hasta las conocidas prefabricadas y pre moldeadas. Las denominadas "prefabricadas" son las clásicas casas de madera construidas con pino. En cuanto a la pre moldeada está construida en fibrocemento celulósico aislante.

Cuenta con 9 sucursales en Capital Federal, Provincia de Buenos Aires y una en Rosario. El precio por m2 ofrecido empieza en USD 330 para una vivienda de 30m2.

## 2.4 Competidores: Análisis financiero

No se cuenta con información pública sobre los competidores locales, puesto que ninguno cotiza en bolsa.

Por esta razón, y por el acceso que tenemos a los Estados Financieros de 4COMMERCE SRL, nos basamos en su información contable y financiera para verificar la rentabilidad actual de su actividad.

La actividad va a diferir por el tipo de clientes y por los productos, sin embargo las primeras estimaciones nos permiten concluir que los costos y precios del m2 alcanzables son similares.

La actividad actual de 4COMMERCE SRL depende principalmente del nivel de actividad del Estado en la economía, a través de la obra pública. En el caso de 4living, podemos concluir en que el segmento al cual atenderá sufre menos los vaivenes del Estado (la construcción es una actividad que varía año a año pero pocas veces lo ha hecho en forma considerable; la obra pública presenta períodos donde cae abruptamente).

A continuación exponemos los principales rubros del último Balance y Estados de Resultado de 4COMMERCE S.R.L., el cual estimamos que puede ser comparado con el de Andariega S.R.L., debido a tener un producto y participación de mercado similar, por su tamaño, ventas anuales y estructura organizacional. Además, ambas empresas comparten proveedores de materiales, contratan a sus operarios bajo el mismo convenio, acceden a los mismos proveedores para abastecerse de contenedores y atienden a los mismos sectores de la economía doméstica. Se presenta el balance completo en anexo.

<sup>26</sup> SITECA SRL (2012). <http://viviendasrolon.com>

## ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

	31.03.2011	31.03.2010
<b>ACTIVO</b>		
Activo Corriente	\$ 8,172,222.05	\$ 5,093,932.25
Activo No Corriente	\$ 293,853.93	\$ 174,293.01
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 8,466,075.98</b>	<b>\$ 5,268,225.26</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivo Corriente	\$ 6,610,338.71	\$ 3,155,579.84
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 6,610,338.71</b>	<b>\$ 3,155,579.84</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 1,855,737.27</b>	<b>\$ 2,112,645.42</b>
<b>TOTAL PASIVO + P. NETO</b>	<b>\$ 8,466,075.98</b>	<b>\$ 5,268,225.26</b>

## ESTADO DE RESULTADOS

	31.03.2011	31.03.2010
<b>Ventas</b>	<b>\$ 17,536,088.40</b>	<b>\$ 9,814,555.08</b>
Costos	\$ -8,691,239.23	\$ 5,094,712.93
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 8,844,849.17</b>	<b>\$ 4,719,842.15</b>
Otros ingresos	\$ 45,028.98	\$ 58,733.68
Gastos de Producción	\$ -3,423,481.10	\$ 1,390,874.96
Gastos Administración	\$ -1,569,096.97	\$ -974,772.01
Gastos Comercialización	\$ -2,104,851.08	\$ 1,037,413.47
<b>Ganancia/(Pérdida) antes Imp. a las Ganancias</b>	<b>\$ 1,792,449.00</b>	<b>\$ 1,375,515.39</b>
Impuesto a las Ganancias	\$ -627,357.15	\$ -361,730.39
<b>Ganancia del Ejercicio</b>	<b>\$ 1,165,091.85</b>	<b>\$ 1,013,785.00</b>

## INDICES

En pesos **Confeccionados con Estados Financieros al 31-03-2011 y 31-03-2010**

### Rentabilidad:

	2011		2010		
<b>Margen neto de utilidad</b>	Utilidad neta después de impuestos	1,165,092	6.64%	1,013,785	10.3%
	Ventas netas	17,536,088		9,814,555	
<b>Margen bruto de utilidad</b>	Utilidad bruta	8,844,849	50.44%	4,719,842	48.1%
	Ventas netas	17,536,088		9,814,555	

<b>ROE (rendim. sobre el patrimonio)</b>	<u>Utilidad neta</u>	<u>1,792,449</u>	96.59%	<u>1,375,515</u>	65.1%
	Patrimonio neto	1,855,737		2,112,645	
<b>ROA (rendimiento del activo)</b>	<u>Utilidad neta</u>	<u>1,792,449</u>	21.17%	<u>1,375,515</u>	26.1%
	Activo Total	8,466,076		5,268,225	
<b>Utilidad ventas</b>	<u>Utilidad neta</u>	<u>1,792,449</u>	10.22%	<u>1,375,515</u>	14.0%
	Ventas	17,536,088		9,814,555	

### Índices con EERR 2011 ajustado

#### Rentabilidad:

		2011	
<b>Margen neto de utilidad</b>	<u>Utilidad neta después de impuestos</u>	<u>1,659,092</u>	9.46%
	Ventas netas	17,536,088	
<b>Margen bruto de utilidad</b>	<u>Utilidad bruta</u>	<u>9,794,849</u>	55.9%
	Ventas netas	17,536,088	
<b>ROE ( rendimiento sobre el patrimonio)</b>	<u>Utilidad neta</u>	<u>2,552,449</u>	137.5%
	Patrimonio neto	1,855,737	
<b>ROA ( rendimiento del activo)</b>	<u>Utilidad neta</u>	<u>2,552,449</u>	30.2%
	Activo Total	8,466,076	
<b>Utilidad ventas</b>	<u>Utilidad neta</u>	<u>2,552,449</u>	14.6%
	Ventas	17,536,088	

Se presenta el re cálculo de los índices con un estado de resultados ajustado, por haber sido registrado como costo el valor de mejoras al inmueble que debieran considerarse vía amortización en el resultado.

4Commerce SRL es una empresa rentable, que presenta índices financieros positivos. La rentabilidad después de impuestos es de alrededor del 10%.

## 2.5 Conclusión de la industria

El negocio propone desarrollar un producto habitacional novedoso, que actualmente no se ofrece en el mercado, y que tiene menos de 15 años en el mundo.

El mercado al que se apunta es de nicho, puesto que la oferta será reducida y estará dirigida a un subgrupo del segmento de personas jóvenes pertenecientes al nivel socio-económico ABC1 que quieran vivir en una casa llave en mano de rápida construcción, de diseño moderno, que da flexibilidad para agrandarse, es fuerte y transportable.

Por sus características, el negocio se encuadra en la industria de la construcción. Esta industria crece anualmente, habiendo crecido el último año un 8.7%. Es una industria que se caracteriza por tener poca financiación y manejarse principalmente al contado.

El costo de viviendas industrializadas realizadas en seco rondaba los USD 993 en diciembre 2011, mientras que su precio de venta era de USD 1.100. El costo de la construcción tradicional a la misma fecha era de USD 974, habiendo aumentado a USD 1.021 en febrero 2012. El costo del producto a ofrecer será de aproximadamente USD 660, y su precio de venta será de USD 800 para el primer año. Por lo tanto, el precio será muy competitivo respecto de los costos/precios de otro tipo de viviendas, más allá de sus características diferenciales por las cuales el consumidor también podría elegir las, independientemente de su precio.

La mayoría de las empresas en la industria son PYMES y un 43% de ellas se dedican a la construcción de edificios. Solo el 35% de las empresas realizan actividades adicionales o complementarias a su actividad principal, y solo el 31% de los empresarios expuso su voluntad de diversificar su actividad. Por lo tanto la probabilidad de que otras empresas quieran entrar al negocio no es tan elevada.

La barrera de entrada principal para construir un producto idéntico es la obtención de los contenedores, dado que su compra es restringida a algunas empresas.

Las empresas comparables de USA han tenido una rentabilidad del 4.1% y 9.7% en el año 2010, inferior a lo que esperamos tenga el nuevo negocio. En parte la rentabilidad es baja porque Estados Unidos estaba en medio de una crisis financiera, ocasionada justamente por el otorgamiento indebido de hipotecas. El mercado estaba muy retraído en ese año. Además, el tamaño de las empresas y los montos de sus transacciones son muy superiores a lo esperado en este proyecto.

La empresa comparable actual 4Commerce tiene una rentabilidad de aproximadamente 10%.

Las empresas de casas prefabricadas no son comparables porque el producto que ofrecen es muy distinto al que se ofrecerá, en cuanto a características, precios, y calidad.

## **3. Oferta, Propuesta de valor y posición competitiva**

### **3.1 Oferta, Propuesta de valor y posición competitiva**

Nuestra oferta consistirá en vender una casa llave en mano con un diseño novedoso, terminada e instalada en un plazo de 30 días (aprox. 20 días de fabricación y 10 de terminaciones e instalación). Serán casas modulares, construidas sobre la base de uno o más contenedores en desuso y materiales de primera calidad para aislamiento, terminaciones y equipamiento de cocina y sanitarios.

Es importante destacar que nuestro cliente deberá poseer un terreno propio fuera del ámbito de un barrio cerrado. Esto se da en el conurbano bonaerense, mayormente a partir del segundo cordón. Se podrá pensar a futuro en comercializarlo en un barrio cerrado donde el concepto habitacional concluyente también sea el de casas a partir de contenedores marítimos.

Nuestra Propuesta de Valor para el cliente se basará en 3 ejes:

- Concepto habitacional innovador y de diseño: es un concepto nuevo y distinto para la construcción de viviendas.
- Costo cerrado: no se generan mayores costos que el presupuestado originalmente al momento de la compra de la vivienda.
- Rápido y más accesible que una obra tradicional: Se podrá tener una casa terminada en un plazo impensado para una persona que esta evaluando construir una vivienda. Su precio será inferior al de una vivienda tradicional, evitando el tiempo de obra y las dificultades habituales en el seguimiento y control de la misma. La obra se realizará en nuestra planta, solo la instalación tendrá lugar en el terreno del cliente.

Además, el producto cuenta con las siguientes ventajas:

- Es transportable, se puede trasladar de un terreno a otro en caso de mudanza.
- Es modular, permite agrandar la vivienda agregando ambientes sin perder la estética, las veces que se requiera, ya sea en el mismo nivel o en un nivel superior.
- Es ecológico, recicla un bien que de otra forma sería basura y evita la utilización de materiales como arena, cemento y otros.
- Su duración es de 50 años.

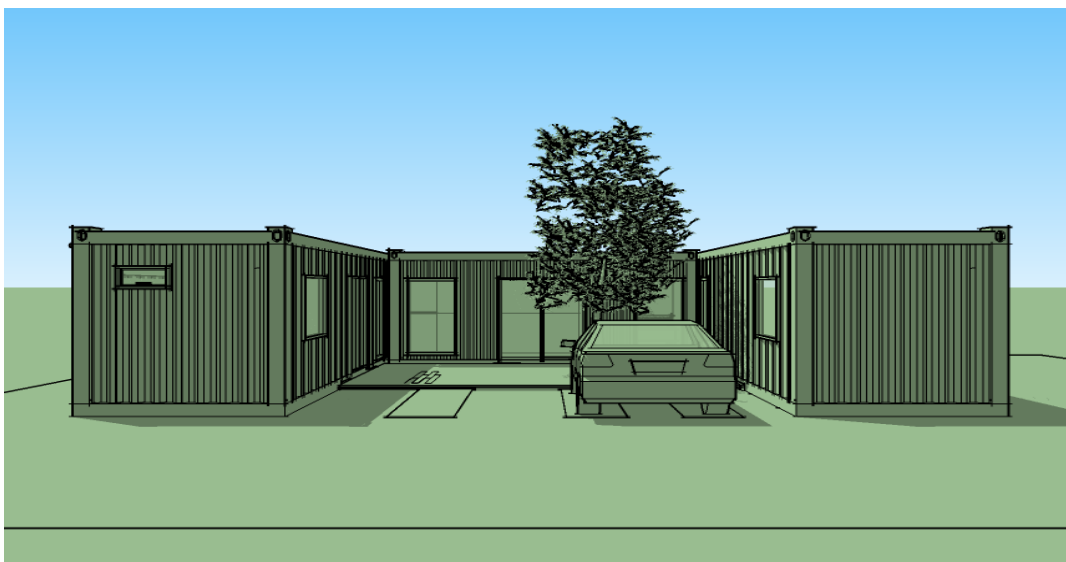
Nos diferenciará de nuestra competencia la orientación al diseño y la posibilidad de participación del cliente en la definición del producto final.

Nuestro posicionamiento en relación a precio-diferenciación sería del precio más bajo y con un grado de diferenciación medio. En cuanto a precio, se utilizará la experiencia de compra de 4COMMERCE SRL para optimizar costos. La estética de terminación de nuestros productos también es un factor que se cuidará mucho. En arquitectura el cliente presta atención a los detalles, los colores y los materiales. La estrategia consistirá en replicar la posición competitiva de 4COMMERCE SRL en la nueva empresa.

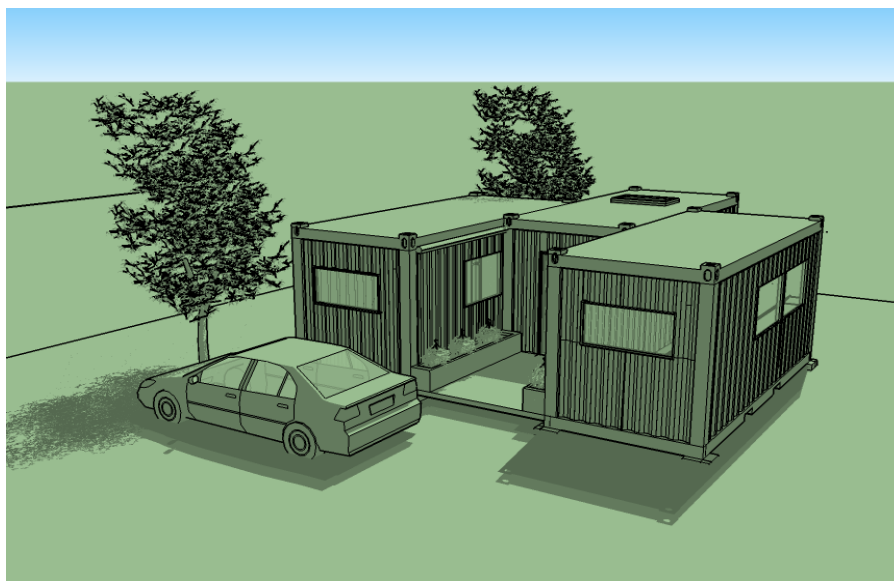
### 3.2 Oferta: Descripción y precios

4Living ofrecerá un producto, casas construidas con contenedores marítimos, en 4 modelos diferentes:

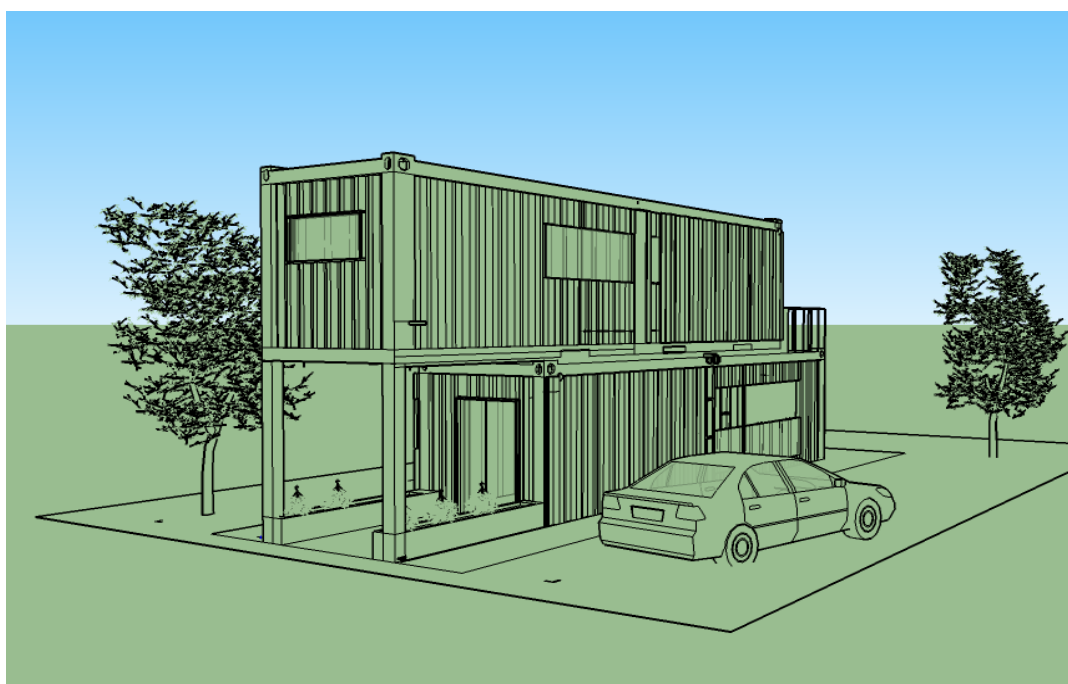
**Modelo 1** – 70 m<sup>2</sup> – 4 ambientes – 2 dormitorios en suite - Precio \$ 308.700:



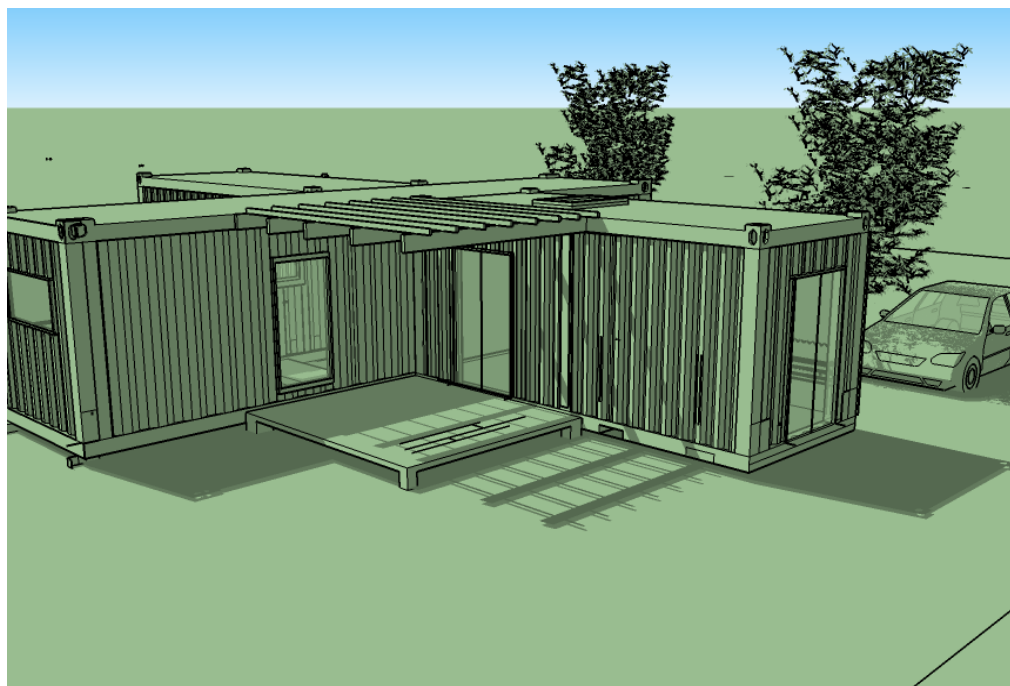
**Modelo 2** – 42 m<sup>2</sup> – 3 ambientes – 1 dormitorio - Precio \$ 185.220:



**Modelo 3** – 56 m<sup>2</sup> – 2 plantas – 4 ambientes – 2 dormitorios (1 en suite) -Precio \$ 246.960:



**Modelo 4 – 56 m<sup>2</sup> – 4 ambientes – 2 dormitorios - Precio \$ 246.960:**



### 3.3 Oferta: Evaluación comparativa interna de la competencia

4 Housing hace encuestas de post venta desde hace 3 años. Como las competidoras comparten clientes, se pueden conocer cuales son los atributos más buscados y valorados. 4Housing nos proporcionó los resultados de sus estudios y análisis de comparación de la competencia.

		TC	4.3					
		Precio m2 en USD	USD 1,100		USD 1,050		USD 1,000	
		<b>Ruca Panel S.R.L.</b>		<b>Andariega S.R.L.</b>		<b>4COMMERCE S.R.L.</b>		
<b>Diferenciación</b>	<b>Factor de peso 1-5</b>	<b>Grado 1-5</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Grado 1-5</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Grado 1-5</b>	<b>Puntaje</b>	
Calidad	5	3	15	4	20	4	20	
Precio	3	2	6	3	9	4	12	
Tiempo de entrega	4	2	8	3	12	5	20	
<b>Puntos totales de diferenciación</b>			29		41		52	
<b>Precio - Modelo de 60m2</b>			<b>ARS 283,800</b>		<b>ARS 270,900</b>		<b>ARS 258,000</b>	
<b>Beneficio - Ratio de costo</b>			0.000102		0.000151		0.000202	
<b>Capacidad de producción(m2/año)</b>			40,000		16,000		16,000	
<b>Fortalezas</b>			Trayectoria / Escala / Mano de Obra Experimentada		Trayectoria / Eficiencia en costos		Producción Versátil / Flexibilidad comercial / Escala / Eficiencia en costos	
<b>Debilidades</b>			Fuerza de ventas especializada en grandes proyectos		Producción poco versátil		Poca preparación administrativa para atender a clientes para uso personal / Pocos años en el mercado	

Factor de peso: Importancia asignada a cada factor por el cliente. Puntaje = Factor de peso x Grado

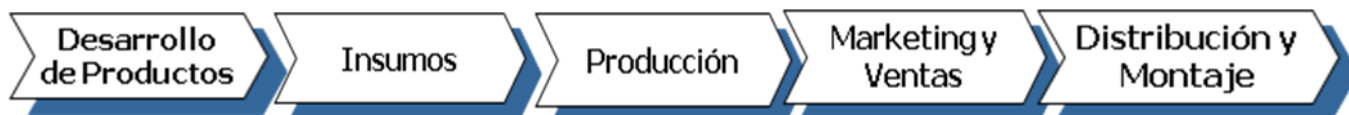
Puntos totales de diferenciación = Sumatoria de Factor de peso x grado para cada comparable.

Beneficio - Ratio de Costo = Puntos totales de diferenciación / Precio

### 3.4 Oferta: Evaluación comparativa de la competencia

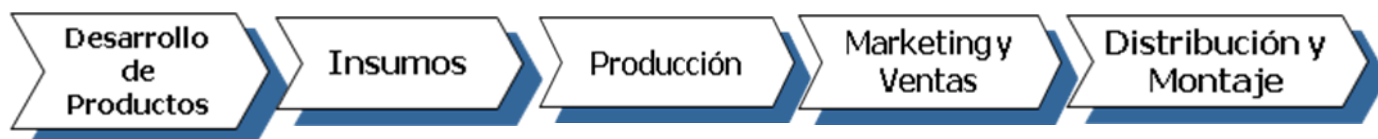
#### Cadena de Valor, Actividades, capacidades y factores críticos de éxito

##### ACTIVIDADES



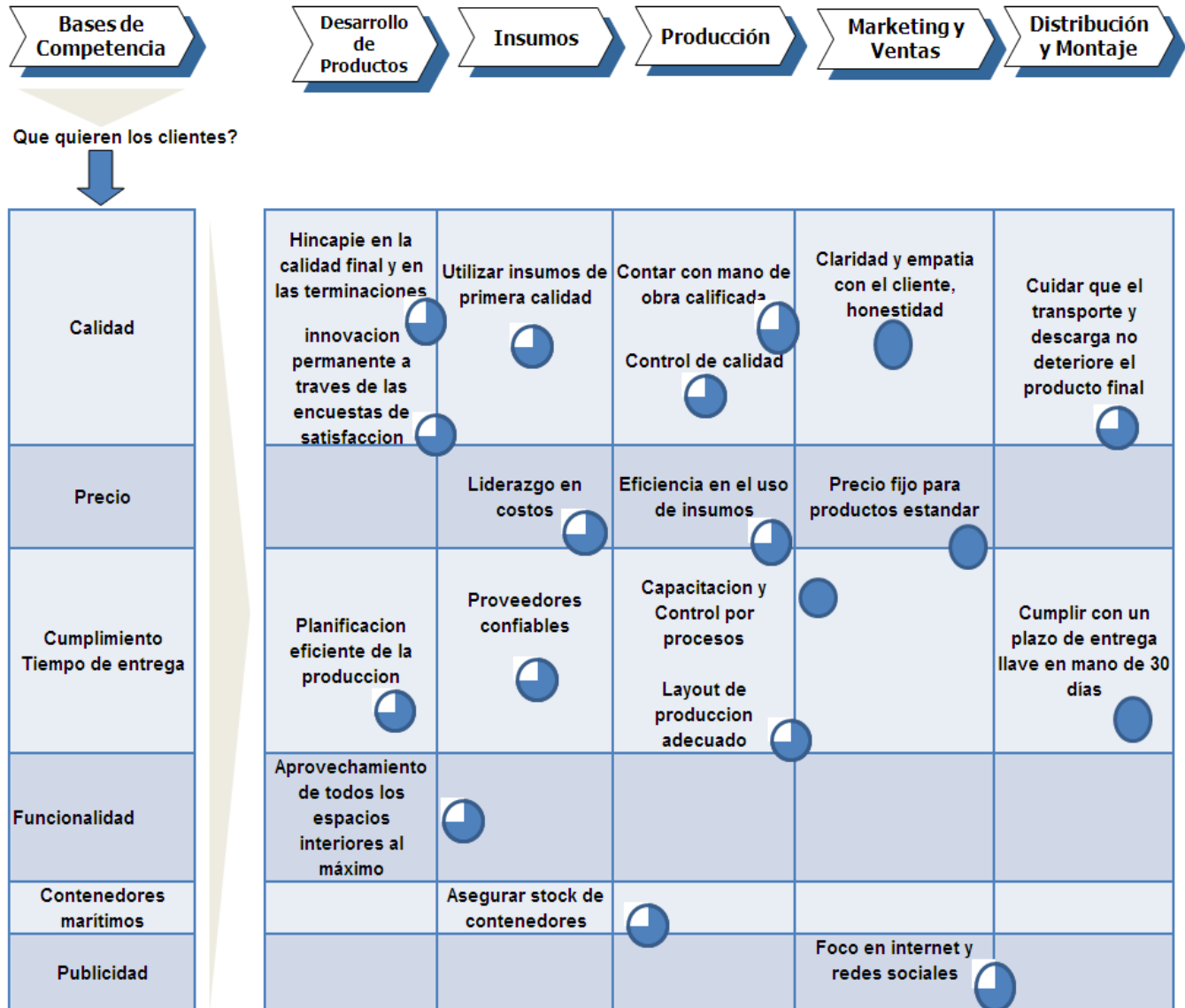
Definir cantidad de modelos estándar a ofrecer	Contenedores marítimos	Producción de modelos estándar	Presencia en internet, a través de página web, Twitter, Facebook y YouTube	Tercerizar la distribución a una empresa de transporte por hidrogrúas
Diseñar los modelos para que sean funcionales e innovadores	Máquinas Herramientas	Producción de modelos especiales	Publicitar los productos en medios gráficos escritos	Establecer área de entrega sin cargo adicional
Planificar tiempos de producción y cantidad a producir	Revestimientos Molduras Bastidores Pisos y aberturas Pintura	Realizar prueba hidráulica y de corriente eléctrica	Confeccionar newsletter bimestral	Definir proceso de montaje
	Artefactos y accesorios baño Mesada, muebles de cocina	Control de calidad por etapas y final	Generar publicidad gratuita en medios periodísticos	
			Organizar participación en exposiciones	
			Capacitar a la fuerza de ventas	
			Realizar encuestas de satisfacción	

## CAPACIDADES



Contratar a un arquitecto joven de estilo moderno, con preferencia por nuevas tendencias constructivas	Conseguir contenedores en cantidad	Cumplimiento de cronograma de producción	Asegurar una excelente atención al cliente	Conseguir alianza con una empresa de hidrogrúas
Aprovechar todos los espacios interiores al máximo	Conseguir insumos de muy buena calidad	Asegurar calidad de los productos y principalmente sus terminaciones	Visitas a la planta para mostrar el producto	Cumplir con un plazo de entrega llave en mano de 30 días
Confección de ficha técnica de trabajo con el mayor detalle	Asegurar los insumos críticos (importados)	Contar con mano de obra capacitada		Capacitar personal de montaje
		Buen uso de los materiales para reducir desperdicios		

## FACTORES CRITICOS DE EXITO<sup>27</sup>



<sup>27</sup> Ing. Ariel Yukelson (2010). Estrategia Empresarial. Universidad Torcuato Di Tella. Material de clases.

## ANALISIS FODA

### FORTALEZAS

Acceso a contenedores marítimos

Rapidez en la entrega de una vivienda llave en mano

Producto innovador

Primer entrante

Gerente General con Know-how sobre productos con contenedores marítimos

Relación precio/calidad

### DEBILIDADES

Falta de conocimiento del mercado por ser un producto nuevo

Prejuicios de los consumidores sobre el tipo de producto

Necesidad de personal sindicalizado

Falta de experiencia en campañas de marketing y publicidad de empresa al cliente final (B2C)

Único punto de venta

Necesidad de captar nuevos clientes permanentemente

### OPORTUNIDADES

Generar una nueva tendencia

Crear un nicho de mercado

Escasos competidores potenciales

Realizar más de una venta a los clientes

### AMENAZAS

Cierre de importación a contenedores

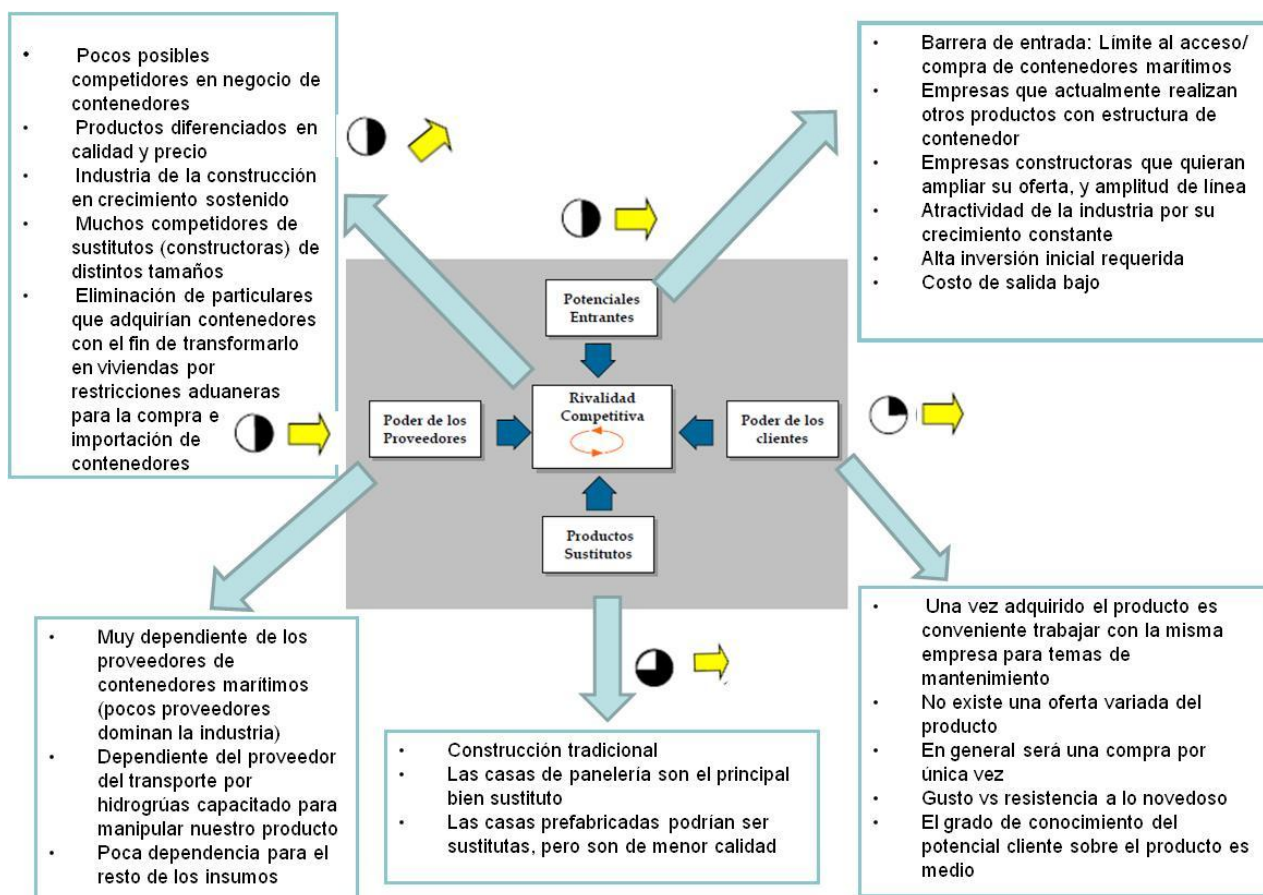
Que se genere una moda pasajera

Alta competencia de productos sustitutos

## ANALISIS PORTER

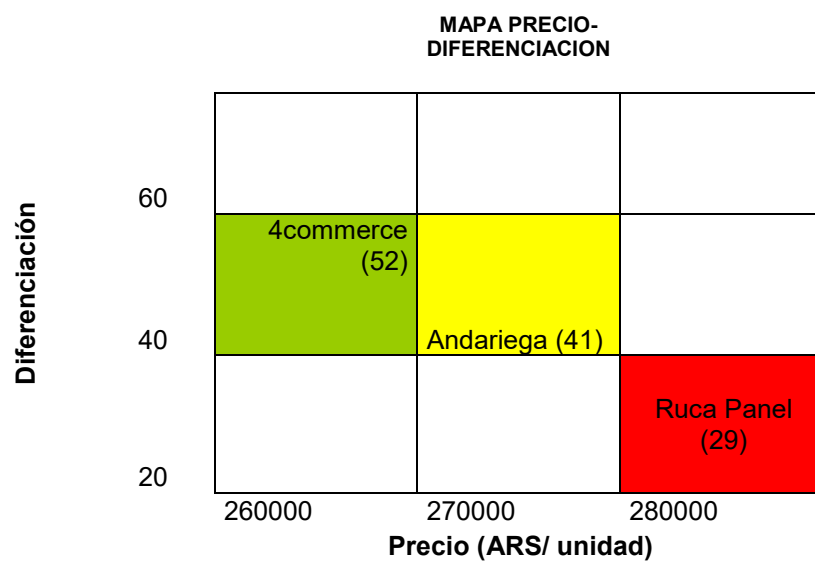
Fuerza	Pregunta	Factores que aumentan o disminuyen la intensidad competitiva
Rivalidad Competitiva	Cómo reaccionaría un competidor a una iniciativa de aumentar las ventas por partes de algún participante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos posibles competidores en negocio de contenedores</li> <li>• Productos diferenciados en calidad y precio</li> <li>• Industria de la construcción en crecimiento sostenido</li> <li>• Muchos competidores de sustitutos (constructoras) de distintos tamaños</li> <li>• Eliminación de particulares que adquirirían contenedores con el fin de transformarlo en viviendas por restricciones aduaneras para la compra e importación de contenedores</li> </ul>
Potenciales Entrantes	Cuán fácil es para un nuevo jugador entrar a la industria y tomar una participación del mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barrera de entrada: Límite al acceso/ compra de contenedores marítimos</li> <li>• Empresas que actualmente realizan otros productos con estructura de contenedor</li> <li>• Empresas constructoras que quieran ampliar su oferta, y amplitud de línea</li> <li>• Atractividad de la industria por su crecimiento constante</li> <li>• Alta inversión inicial requerida</li> <li>• Costo de salida bajo</li> </ul>
Clientes	Cuán fácil es para los clientes cambiar de proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una vez adquirido el producto es conveniente trabajar con la misma empresa para temas de mantenimiento</li> <li>• No existe una oferta variada del producto</li> <li>• En general será una compra por única vez</li> <li>• Gusto vs resistencia a lo novedoso</li> <li>• El grado de conocimiento del potencial cliente sobre el producto es medio</li> </ul>
Proveedores	Cuán dependiente es la organización de sus proveedores?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy dependiente de los proveedores de contenedores marítimos (pocos proveedores dominan la industria)</li> <li>• Dependiente del proveedor del transporte por hidrogrúas capacitado para manipular nuestro producto</li> <li>• Poca dependencia para el resto de los insumos</li> </ul>
Productos Sustitutos	Se pueden reemplazar los productos por otros productos similares?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las casas de panelería son el principal bien sustituto</li> <li>• Las casas prefabricadas podrían ser sustitutas, pero son de menor calidad y están dirigidas a un público de nivel socioeconómico D1 o inferior.</li> <li>• Construcción tradicional</li> </ul>

## CONCLUSIONES DE LAS FUERZAS ACTUALES Y SUS TENDENCIAS<sup>28</sup>



<sup>28</sup> Porter, M. (1980). Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.

### 3.5 Mapa de Precio-Diferenciación: Calidad vs. Precio



## 4. El Mercado

Nuestros clientes serán principalmente gente joven del segmento ABC1 que necesiten construir su casa en un terreno propio, fuera de un barrio cerrado.

### 4.1. Encuesta

A efectos de validar el interés de potenciales consumidores en el producto que pretendemos lanzar (viviendas construidas en base a contenedores marítimos), desarrollamos la encuesta transcrita en el Anexo I - Encuesta<sup>29</sup>.

En particular importaba la aceptación del concepto y posteriormente la viabilidad de la compra por el segmento objetivo.

La encuesta fue publicada a través de Google Docs. y comunicada a colegas, conocidos, contactos de nuestros actuales trabajos, etc., bajo la premisa de saber que iba a completarse dentro de un grupo de personas con ingresos mayores a \$ 5.000 y que vivieran en Capital Federal o GBA. Una vez recibidas 70 encuestas, el formulario online fue inhabilitado.

*La encuesta realizada es puramente orientadora. Si la intención fuese realizar algún tipo de inferencia estadística sobre la población, deberíamos realizar una encuesta aleatorizada. Considerando que la población es grande, lo suficiente como para tratarse como infinita, el tamaño muestral crece asintóticamente hasta  $n = 400$ . Alcanzar una muestra de este tamaño, sumado a la restricción de la aleatoriedad en la selección de las unidades muestrales, no es viable a los efectos del presente trabajo.*

#### **Procedimiento para el cálculo del tamaño de la muestra**

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó como base los datos de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) para el segundo trimestre de 2011. Esta información se filtró de la siguiente manera a los fines de acercarnos aún más al segmento objetivo:

Población: Hogares de Capital Federal y GBA

Muestra: Hogares de Capital Federal y GBA con ingresos superiores a \$7000 mensuales en el segundo trimestre de 2011

La unidad de medida está determinada por los hogares con ingresos iguales o superiores a \$ 7.000, ya que suponemos que dicho ingreso ajustado por la inflación real rondaría hoy los \$ 9.000. Al ser la unidad de medida una variable cualitativa, se utiliza la siguiente formulación para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

<sup>29</sup> Lic. Mitidiero, J.M.& Taddei, M.F. (2012). ENCUESTA CUESTIONARIO. Archivo Word en anexo.

p: Proporción de individuos (hogares) que poseen en la población la característica de estudio.

q: (1-p)

k: Representa al nivel de confianza elegido para realizar la estimación. En este caso, (1- $\alpha$ )=0,9 entonces k=1,65

e: Error de cálculo 10%

Sobre una EPH de 18.002 hogares correspondiente al segundo trimestre de 2011, encontramos que 2.735 registros corresponden a hogares constituidos en Capital y GBA, área geográfica de nuestro interés. Tomando como nueva población muestral los 2.735 hogares, encontramos que 660 hogares tienen un Ingresos Total Familiar (ITF) igual o mayor a \$ 7.000.

Por lo tanto, la cantidad de encuestas a realizar surgen del siguiente cálculo:

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA: PARA PROPORCIONES <i>(pag 58, ELEMENTOS DE MUESTREO)</i>		CALCULO DEL ERROR DE ESTIMACIÓN DADO "n " PARA PROPORCIONES		
tamaño de la población:	2735	tamaño de la población:	2735	k <sup>2</sup> 2,7225
precisión: (error de estimación):	0,1	tamaño de la muestra	660	e <sup>2</sup> 0,01
"p":	0,50	"p":	0,50	p*q 0,25
<b>n =</b>		<b>K</b>		
<b>66</b>		<b>1,6500</b>		

#### 4.2 Análisis de la Demanda y presupuesto de ventas

Los resultados de la encuesta muestran que los encuestados tienen entre 21 y 61 años, con una edad promedio de 33 años.

El 98% de los encuestados tiene ingresos superiores a \$ 5.000. Y el 64% de los encuestados tiene un ingreso mayor a \$ 10.000.

El 64% de los encuestados tiene algún conocimiento sobre el producto a ofrecer, casas construidas por contenedores. Las fuentes de información en donde lo han visto son variadas. Pero fundamentalmente el conocimiento proviene de revistas de arquitectura o de interés general, de internet y por comentarios de amigos o conocidos.

El 56% expresó que compraría una casa de estas características. En su mayoría, el 64%, lo haría como casa de fin de semana, el 20% como vivienda única y el 5% como casa de playa. Este punto deberá tenerse en cuenta a la hora de dirigir nuestros esfuerzos de marketing.

Entre las razones por las cuales comprarían este nuevo concepto, las más frecuentes entre las respuestas fueron funcionalidad-practicidad; la rapidez en la entrega; y en menor medida, lo original-novedoso y la movilidad. Asimismo, apareció entre las respuestas el bajo costo-precio, lo

cual habrá que tomar en consideración para dejar claro en nuestra oferta que no se trata de viviendas económicas.

Por otro lado, entre las razones por las cuales el 44% no las compraría se encuentran el desconocimiento, dudas sobre la calidad y los materiales y la resistencia a lo novedoso.

El 56% de las personas encuestadas expresaron preferir lo moderno y novedoso, y dado que el 56% compraría el producto, se podría inferir que perciben al producto como novedoso.

El 61% es propietario, pero solo el 29% ha adquirido un inmueble en los últimos dos años. Y dentro de estos últimos, la mayoría (el 60%), lo ha hecho como primera vivienda.

El 49% de los encuestados planea comprar una vivienda durante los próximos dos años, ya sea un departamento o una casa. Ninguno demostró intención de comprar una casa de fin de semana. El 43% pagaría un plus por la entrega inmediata, en su mayoría entre el 10% y 15%. Este punto nos beneficia al ser este un atributo de nuestra propuesta de valor.

En cuanto a los atributos esperados, la funcionalidad fue el más elegido, con lo cual también nos será muy útil para entender que buscará el cliente en una vivienda de las características que ofreceremos y para definir los modelos de productos que ofreceremos.

También es importante destacar que el 69% de los encuestados pagaría un valor por metro cuadrado superior a nuestro precio objetivo de USD 900. Esto nos da la posibilidad de poder aumentar nuestro precio utilizando ese plus para reforzar aquellos atributos mas votados en la encuesta, a fin de mejorar el producto final. Los resultados de la encuesta y gráficos se presentan como Anexo.

Para este plan de negocios se han construido supuestos en base a la aceptación del concepto, la experiencia de 4COMMERCE SRL y la inversión comercial que se realizara a efectos de disparar las consultas a recibir.

En definitiva, teniendo en cuenta estas conclusiones, la cantidad de consultas que estimamos recibir, las necesidades de capital al cual podemos acceder y la capacidad deseada para poder llevar a cabo eficientemente nuestro Plan Operacional, hemos realizado el siguiente pronóstico de ventas, el cual será el punto de partida para representar con números todos los costos de este proyecto, su rentabilidad, su capitalización, etc.

Item / Año	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Nro. De Consultas</b>	3.000	3.600	4.320	5.184	6.221
<b>Ratio de Conversión (unidades vendidas / consultas)</b>	1%	1%	1%	2%	2%
<b>Unidades Vendidas</b>	40	49	62	78	96
<b>Precio (promedio)</b>	252.448	282.240	317.559	355.857	404.788
<b>Ventas en ARS</b>	10.097.920	13.829.760	19.688.661	27.756.882	38.859.634

### Mezcla de Producción

Modelo	M2
Modelo 1	70
Modelo 2	42
Modelo 3	56
Modelo 4	56

### Aumento de Plantilla para acompañar el aumento en producción y ventas

Año	Operarios	Unidades Anuales	Aumento en %
2012	9	40	
2013	11	49	22,50%
2014	14	62	26,53%
2015	18	78	25,81%
2016	22	96	23,08%

### Mezcla de Ventas según modelos

Modelo/Año	2012	2013	2014	2015	2016
Modelo 1	28	34	44	56	74
Modelo 2	4	5	6	8	8
Modelo 3	4	5	6	7	7
Modelo 4	4	5	6	7	7
<b>Total unidades</b>	<b>40</b>	<b>49</b>	<b>62</b>	<b>78</b>	<b>96</b>
Total m2	2576	3150	4004	5040	6300
% Aumento Interanual en Unidades		22,50%	26,53%	25,81%	23,08%
% Aumento Interanual en m2		22,28%	27,11%	25,87%	25,00%

<b>Precio por m2 en ARS</b>	<b>USD 800,00</b>	
<b>Año</b>	<b>TC</b>	<b>ARS</b>
2012	4,90	3.920,00
2013	5,49	4.390,40
2014	6,15	4.917,25
2015	6,88	5.507,32
2016	7,71	6.168,20

Al ser un producto con un concepto nuevo, creemos muy difícil proyectar una curva de demanda. La capacidad instalada es la correcta para nuestro pronóstico de ventas y está por debajo de la demanda que estimamos puede presentarse, pero también estamos ante una actividad donde, debido a la naturaleza del producto, pretendemos alcanzar sólo un volumen que nos permita poder controlar el negocio y no poner en juego la calidad del producto final.

Según los índices de Reporte Inmobiliario, se escrituraron aproximadamente 227.712 propiedades en 2011 y 210.958 en 2010 en Capital y Provincia de Buenos Aires. A su vez, según índices de la misma fuente, el promedio de viviendas a estrenar escrituradas en CABA de los años 1999 a 2009 es del 20.2%, siendo 31.47% el porcentaje de 2009 (último año medido). El 1.82% de los metros aprobados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en 2010 fueron destinados a univiviendas. Sabiendo que en Buenos Aires ese % es mayor, suponemos que es de un 20%. Extrapolando las cifras, podríamos inferir que aproximadamente 45.500 viviendas escrituradas en 2011 fueron viviendas nuevas, y que 4.420 fueron destinadas a univiviendas. Nuestra oferta consistirá en 40 viviendas para el primer año, de acuerdo a la capacidad deseada de producción y potencial comercial para venderla. Esta cantidad representa menos del 1% de la totalidad de las univiviendas nuevas estimadas<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> <http://www.reporte Inmobiliario.com>

## **5. Conclusión:**

El resultado del análisis cumplió con el objetivo de establecer las bases para aprovechar la oportunidad de crear el negocio de producción y venta de viviendas llave en mano construidas en base a contenedores.

La industria de la construcción es una industria atractiva, que crece anualmente y en la cual no existen actualmente competidores directos. Y teniendo los competidores comparables locales rentabilidades de alrededor del 10%.

4 Living podría ofrecer una propuesta de valor atractiva para el consumidor, contando con las capacidades necesarias para poder satisfacer las necesidades exitosamente.

La idea del negocio sería crear un mercado nicho para los productos ofrecidos, en función de la capacidad que se desearía instalar<sup>31</sup>.

La ventaja competitiva se basaría en ofrecer un producto nuevo, de diseño y de alta calidad para satisfacer las necesidades habitacionales de una manera funcional y rápida. Para lograr el posicionamiento deseado, el plan de marketing se basaría fundamentalmente en un excelente posicionamiento web, y además en publicaciones en revistas especializadas<sup>32</sup>.

Los precios de los modelos establecidos en la oferta son de USD 800 por metro cuadrado. Mientras que el costo de los mismos, según el plan de negocio desarrollado por el Lic. Mitidiero, rondarían alrededor de USD 660<sup>33</sup>.

En conclusión, la oportunidad de negocio es viable y se podría crear una empresa que permitiría satisfacer las necesidades habitacionales de sus clientes de forma rápida, funcional y rentable, logrando crear valor para los clientes. Por lo expuesto sería razonable avanzar en el análisis para llevar adelante el proyecto.

---

<sup>31</sup> 4living – Delivery de Casas – Modelo de Negocio (Juan Manuel Mitidiero, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocio, MBA 2010, Junio 2012).

<sup>32</sup> 4living – Delivery de Casas – Modelo de Negocio (Juan Manuel Mitidiero, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocio, MBA 2010, Junio 2012).

<sup>33</sup> 4living – Delivery de Casas – Modelo de Negocio (Juan Manuel Mitidiero, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocio, MBA 2010, Junio 2012).

## **6. Referencia Bibliográfica:**

Argentina. *Reporte Inmobiliario*. <http://www.reporteinmobiliario.com>

Argentina. <http://arq.clarin.com/mi-estudio.html>

Argentina. *Instituto de Estadística y Registros de la Industria de la Construcción*. Informe de coyuntura Nro 75 (enero 2012). <http://ieric.org.ar>

Argentina. *Cámara Argentina de la Construcción*. Observatorio PYME de la Construcción. Relevamiento 2010/2011 Resultados finales. <http://www.camarco.org.ar>.

Ariel Yukelson (2010). *Estrategia Empresarial*. Universidad Torcuato Di Tella. Material de clases.

Chile. *Portal Inmobiliario*. <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=3456>.

Evangelina Himitian (2012). El *Glamping*, un campamento cinco estrellas, La Nación – Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1439275-el-glamping-un-campamento-cinco-estrellas>

Federico Bianchini (2011). Lo Nuevo en el Este es usar containers para construir, Clarín – Recuperado de: [http://www.clarin.com/sociedad/nuevo-usar-containers-construir\\_0\\_424757668.html](http://www.clarin.com/sociedad/nuevo-usar-containers-construir_0_424757668.html)

Inglaterra. *Container City*. <http://www.containercity.com>

Inglaterra. *Container City I*. <http://www.containercity.com/container-city-one.html>

Inglaterra. *Container City II*. <http://www.containercity.com/container-city-two.html>

Inglaterra. *Cove Park*. <http://www.containercity.com/cove-park.htm>

Michael Porter (1980). *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

Mitidiero, J.M.& Taddei, M.F. (2012). *ENCUESTA CUESTIONARIO*. Archivo Word en Anexo I.

Nueva Zelanda. *Containers Direct*. <http://www.containersdirect.co.nz/home>

Philip Kotler, Prentice Hall (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales*, Primera Edición (Pág. 144).

Philip Kotler. *Dirección de Mercadotecnia*, Octava Edición (Pág. 267, 268).

4living – Delivery de Casas – Modelo de Negocio (Juan Manuel Mitidiero, Universidad Torcuato Di Tella, Escuela de Negocio, MBA 2010, Junio 2012).

---

Competencia:

- LENNAR CORPORATION (2012). <http://www.lennar.com>
- DR. HORTON INC. (2012). <http://drhorton.com>
- 4 COMMERCE SRL (2012). <http://www.4housing.com.ar>
- RUCA PANEL SRL (2012). <http://www.rucapanel.com.ar>
- ANDARIEGA SRL (2012). <http://www.andariega.com.ar>
- FORENSA SA (2012). <http://www.viviendaslasolucion.com.ar>
- SITECA SRL (2012). <http://viviendasrolon.com>

## **7. Anexo I: Encuesta - Cuestionario**

Gracias por completar la siguiente encuesta, sólo le llevara unos pocos minutos:

\*Obligatorio

Edad \*

Sexo \*

- Femenino
- Masculino

¿Con quién vivís? \*

- Solo
- Con mis padres
- Con mi pareja
- Con mi pareja e hijos
- Con mis hijos
- Otro:

¿Dónde vivís? \*

- CABA
- GBA Norte
- GBA Sur
- GBA Oeste
- Otro:

¿Cuáles son los ingresos netos familiares por mes? \*

- Menos de \$ 5.000
- Entre \$ 5.000 y \$ 10.000
- Más de \$ 10.000

¿Sos propietario? \*

- Si
- No

¿Has adquirido una vivienda durante los últimos 2 años? \*

- Sí, una casa
- Sí, un departamento
- Sí, una casa de fin de semana
- No
- Otro:

¿Dentro de que rango has adquirido? \*

- Menos de 60m2
- Entre 60 y 100 m2
- Entre 100 y 200 m2
- Más de 200 m2
- No aplica

Motivo de la compra: \*

- Primera vivienda
- Segunda vivienda
- Inversión
- No Aplica
- Otro:

¿Está en tus planes adquirir una vivienda durante los próximos 2 años? \*

- Sí, una casa
- Sí, un departamento
- Sí, una casa de fin de semana
- No
- Otro:

¿Dentro de que rango de metros estimas adquirir? \*

- Menos de 60 m2
- Entre 60 y 100 m2
- Entre 100 y 200 m2
- Más de 200 m2
- No aplica

¿Cuánto pagarías por una casa de alta calidad de entrega inmediata? \*

- Menos de 600 USD/m2
- Entre 600 y 800 USD/m2
- Entre 800 y 1.000 USD/m2
- Entre 1.000 y 1.200 USD/m2
- Más de 1.200 USD/m2

¿Qué atributos te gustaría encontrar en una casa? \*

- Funcionalidad
- Comodidad
- Calidad
- Seguridad
- Otro:

¿Cómo te describirías? \*

- Prefiero lo tradicional y conservador
- Prefiero lo moderno y novedoso

¿Escuchaste hablar de casa construidas con contenedores? \*

- Si
- No

¿Dónde? \*

- En una revista de interés general
- En una revista de arquitectura
- En la televisión
- En la radio
- En una feria de decoración
- No aplica
- Otro:

¿Te comprarías una casa construída con la estructura de uno o más contenedores? \*

- Si
- No

¿Por qué la comprarías? \*

¿Para qué tipo de vivienda la comprarías? \*

- Vivienda única
- Casa de fin de semana
- Casa de playa
- No aplica
- Otro:

¿Por qué no la comprarías? \*

¿Pagarías un plus por construir una casa en 30 días? \*

- Si
- No

¿De cuánto sería dicho plus? \*

- De 10% a 15%
- De 15% a 20%
- De 20% a 25%
- Más de 25%
- No aplica