Rev: [ ]

Lucila Minvielle

**Caso EIDICO: La construcción de comunidades como oportunidad de negocio**

**Introducción**

El frío de las mañanas de mayo ya se hacía sentir. Bien temprano, la oficina todavía estaba fresca. La calefacción se había encendido hacía menos de una hora. A *Diego Irigoyen, director comercial de EIDICO*, le gustaba llegar media hora antes del momento de entrada a la oficina. Era una costumbre que había incorporado hacía algunos años y que a la vez que le era placentera, le resultaba productiva. Esos minutos antes de que comenzara el fragor del día eran muy útiles para reflexionar sobre cuestiones que requerían tranquilidad y concentración.

Ese lunes, Diego pensaba en la reunión de planeamiento estratégico que tendría lugar a fin de la semana. Allí debían darle un cierre a la discusión que se había iniciado a principios de año sobre el camino que debía seguir la compañía en relación con el crecimiento de los próximos años. Al respecto, recordaba con precisión las palabras de *Martín Oliva,* uno de los *socios fundadores* al expresar su inquietud acerca de la evolución del mercado inmobiliario en los próximos años,

“Encontrar buenas ubicaciones para desarrollar los emprendimientos inmobiliarios a precios razonables que permitan continuar con el modelo de gestión EIDICO, basado en bajos costos de entrada para suscriptores individuales resulta cada vez más difícil.”

Otro de los socios fundadores, Jua*n O’Connor*, había manifestado una visión diferente respecto del tema,

“Yo creo que todavía hay espacio para crecer con relación al desarrollo de emprendimientos inmobiliarios, especialmente en algunas zonas del interior del país. Allí los precios por m2 de las tierras están muy por debajo del valor que tienen en la zona del conurbano norte bonaerense, donde tradicionalmente hemos operado, y queda un interesante segmento por atender”.

Sumándose a las preocupaciones de Martín respecto del rumbo que estaba tomando el mercado inmobiliario, y adoptando una postura diferente de la de Juan, Diego opinaba que era momento de emprender un nuevo camino de crecimiento. En la última reunión que habían celebrado unas semanas atrás en las oficinas de EIDICO en la localidad de Tigre, había planteado,

“Si queremos seguir creciendo al ritmo que lo venimos haciendo desde nuestros comienzos, creo que debemos arriesgarnos y enfatizar el paso hacia nuevos negocios. La experiencia que hemos adquirido en estos 15 años de existencia en la administración de fondos de contribuyentes nos abre la puerta a una infinidad de negocios diferentes al del desarrollo inmobiliario, que por otra parte comienza a mostrar signos de madurez. Entrar en el negocio financiero, por ejemplo, puede darnos la oportunidad de ingresar en un mercado donde las posibilidades de crecimiento son hoy, prácticamente ilimitadas”.

Las opiniones respecto de lo que debía hacer EIDICO para seguir creciendo en los próximos años eran bien diferentes. A lo largo de las reuniones que se habían mantenido desde comienzos del año se habían dado argumentos a favor de una y de otra. Pero ya era momento de decidir. En el mes de junio había que delinear los lineamientos comerciales del próximo año fiscal, y no había más tiempo para discutir. Eran tiempos de determinaciones…

**La industria del *real estate* en Argentina: la predilección de los argentinos por los ladrillos**

La industria del *real estate* en Argentina en 2011 podía dividirse en dos grandes categorías: *construcción* y *mercado inmobiliario* (Ver Anexo 1). Estas dos categorías diferían en cuanto a su naturaleza (industria vs. servicios) y lógicamente también con relación a sus principales jugadores.

La *construcción*, una industria propiamente dicha, solía dividirse en obra pública y obra privada, según quien fuera el destinatario del trabajo. Dentro de la categoría de *obra privada* se encontraban las construcciones destinadas a viviendas, locales comerciales, oficinas, industrias y desarrollos de tierras (loteos). La obra pública incluía un universo vasto de posibilidades que iban desde la edificación de viviendas sociales, a obras de gran envergadura como la construcción de centros de salud, caminos, o centrales térmicas, por ejemplo. Su naturaleza era netamente procíclica, es decir que, en períodos de crisis, la actividad disminuía, mientras que, en momentos de bonanza económica, el sector experimentaba interesantes tasas de crecimiento. Era un sector caracterizado por una multiplicidad de jugadores pequeños y medianos (hasta 150 empleados) y una veintena de grandes competidores quese dominaban la escena de las grandes obras, tanto públicas como privadas. A principios de 2011 se evidenciaba una importante concentración geográfica. La mayor proporción de las empresas (el 42%) estaban localizadas en la ciudad de Buenos Aires y su zona metropolitana (conocida como AMBA). El 31% se ubicaban en la región del centro del país, y el 27% restante se distribuía entre las regiones del norte y sur de Argentina. En los últimos años se había verificado un notable ingreso de nuevos entrantes, ya que para 2011 el 48% de las empresas tenían menos de 10 años de antigüedad. En paralelo con este fenómeno, era posible detectar una creciente profesionalización del sector en conjunto con una sofisticación de las herramientas competitivas. Casi la mitad de las compañías tenían socios con estudios universitarios completos, mientras que superaba el 50% la cantidad de empresas que contaban con una estructura organizacional que incluía gerencias administrativas, de gestión y de legales. En palabras de *Damián Tabakman*, experto de la industria, “lo que hay hoy en el mercado es toda una generación de emprendedores que han crecido mucho en los últimos tiempos, que se han capitalizado y se han formado.”

El mercado inmobiliario estaba menos desarrollado, por lo menos en comparación con otros países de similar PBI per cápita. Según Tomás Bulat, economista de uno de los principales diarios económicos del país,

“El mercado inmobiliario en Argentina es pequeño. Los m2 que se construyen y se ponen a la venta son muy pocos para cualquier estándar internacional. Los que compran propiedades en Argentina representan el sólo 10% de la población”

Una de las razones que explicaba este fenómeno era la falta de desarrollo de productos financieros aplicados al sector. Para 2011 la falta de mecanismos formales de crédito por parte de instituciones financieras tradicionales era evidente, ya que, del total de las operaciones inmobiliarias, tan sólo el 6% se realizaba con créditos hipotecarios. Sin embargo, la preferencia de los argentinos por los ladrillos como destino de inversión era innegable. Tanto *Bulat* como *Tabakman* coincidían en que la historia financiera argentina de inflaciones elevadas, de defaults del gobierno y de las empresas, de recesiones y restricciones para adquirir activos externos habían tradicionalmente limitado las opciones seguras para quien poseía un excedente de dinero para ahorrar. En palabras de Tabakman:

“El caso típico es el de un comerciante o profesional que tiene US$100.000 ahorrados. Ese señor percibe a la propiedad como la mejor inversión a su alcance. La historia le da la razón. No entiende de altas finanzas, la bolsa le resulta algo totalmente ajeno, los bancos le dan temor, los dólares se desvalorizan día a día y no hay donde guardarlos. En este escenario los inmuebles aparecieron y siguen apareciendo en la mente de inversores minoristas como una gran alternativa de inversión, quizás la mejor”

Ahora bien, esta “ventaja cultural” con la que contaba la industria se limitaba a las personas con capacidad de ahorro, que, según datos proporcionados por una investigación privada, representaban menos del 40% de la clase media.

Los datos de la economía planteaban al menos, un escenario complejo para la industria. Las altas tasas de crecimiento que el país había experimentado desde 2003 no habían estado exentas de inflación. En consecuencia, los costos de la industria habían trepado incesantemente en los últimos 7 años. Según estimaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en 2010 los costos de la construcción habían aumentado un 17%, y en 2011 esa tendencia parecía querer repetirse, ya que, en los dos primeros meses del año, el índice ya alcanzaba el 3.6%. Esta situación impactaba directamente en la rentabilidad de las empresas involucradas. Varios factores contribuían a para generar un panorama poco optimista. Por un lado, se daba un descalce de monedas (costos en pesos inflacionados y precios de venta en dólares). A su vez, se presentaba especialmente en la zona metropolitana de la ciudad de Buenos Aires, una sobreoferta de productos que no permitía aumentar los precios por las altas tasas de vacancia que se verificaban.

Adicionalmente a estas cuestiones relativas a la oferta, también era posible dar cuenta de un cambio en el patrón de demanda los clientes. *Juan O´Connor* lo explicaba de la siguiente manera:

“Los clientes han aprendido, tienen a su disposición mayor cantidad de fuentes de información, y en consecuencia se han vuelto cada vez más exigentes. Actualmente no es posible plantear una oferta unificada de productos. La clave hoy en día es la diversidad de productos para atacar las diferentes necesidades del mercado, como, por ejemplo, primera vivienda o vivienda de fin de semana. En síntesis, en las zonas más desarrolladas, hoy hay que hacer más para ganar lo mismo que antes”

A mediados de 2011, faltaban pocos meses para las elecciones presidenciales. En una industria donde el mediano-largo plazo era un horizonte frecuente de planificación, la incertidumbre política no jugaba a favor. El poder ejecutivo en funciones había tomado una serie de medidas que apuntaban a regular el sector, especialmente en lo referido a los permisos de obra, y a los controles a los propietarios. De continuar la misma administración en el período siguiente, era plausible que ese tipo de medidas se mantuvieran y profundizaran, al igual que la tendencia inflacionaria que venía socavando los márgenes de las empresas de la industria.

**EIDICO: creando comunidades de propietarios.**

En el año 1994 un grupo de amigos y conocidos se reunieron con un objetivo común: acceder a la primera vivienda. Eran familias que no tenían en ese momento la posibilidad de adquirir una propiedad y vieron la forma de lograrlo uniendo sus aportes individuales. *Juan O’Connor* recuerda ese momento dejando entrever un gran orgullo por aquellos primeros pasos:

“Hablar de nuestros inicios es remitirse a la búsqueda por satisfacer una necesidad concreta y real: la de la vivienda propia. Sin buscarlo, ocupamos un lugar que el Estado, los bancos y demás instituciones habían dejado vacante. Nuestra propuesta se basaba entonces en el paradigma de que “La unión hace la fuerza” y una ecuación infalible: entre muchos podíamos hacer aquello que hubiera sido una utopía estando solos.”

Es así como surgió la idea de crear un loteo bajo la forma de barrio cerrado en un terreno en el partido de Tigre, en el conurbano norte de la provincia de Buenos Aires. *Martín Oliva* explica los inicios del primer proyecto en los siguientes términos:

“Las expectativas eran francamente bajas. La zona —Rincón de Milberg— estaba completamente deshabitada. La inundabilidad era, junto con lo desolado, lo primero que venía a la mente de todos a los que les planteábamos la idea. Se trataba de tierras bajas y un bañado junto al río. La necesidad pudo más que la prudencia y conseguimos reunir a todos los audaces que el emprendimiento exigía. Así nació nuestro primer barrio cerrado, que dio comienzo a nuestra empresa”.

El barrio fue bautizado *Santa María de Tigre* y contó en ese entonces con 722 lotes. Fue así como nació EIDICO, Emprendimientos Inmobiliarios de Interés Común. A partir del éxito de esta primera propuesta, se consolidó el modelo de negocios de la compañía (Ver Anexo 2),

“Lo que hicimos” comenta entusiasmado *Oliva* - “fue reciclar la vieja figura de la cooperativa y logramos un sistema propio, el “*Sistema EIDICO*”, a partir del cual actuamos como administradores y nos comprometemos a desarrollar el emprendimiento según las condiciones acordadas con cada uno de los suscriptores. La suma de los aportes individuales de estos últimos son los que permiten llevar adelante el desarrollo. Es por esta razón que hasta que no está suscripto el 100% del proyecto, éste no puede comenzar dado que son los suscriptores quienes lo financian. Una vez que se cierra la suscripción del proyecto, en el caso de los barrios cerrados, EIDICO hace uso de la opción de compra del terreno en nombre de los suscriptores y comienzan las tareas de contratación de los gremios que se llevarán adelante las obras”.

El sentido de comunidad, de pertenencia, de todos aquellos que comprometen sus aportes en los proyectos de EIDICO es una pieza clave del modelo. Cada desarrollo genera una comunidad en sí misma, y sus miembros (quienes han comprado una suscripción) son responsables de pagar sus cuotas para que el proyecto pueda seguir avanzando. Es por esta razón que generar, mantener y hacer crecer la red de contactos resulta vital para poder llegar a buen puerto con cada uno de los emprendimientos de la compañía. Para fomentar los lazos entre los suscriptores de cada proyecto, la compañía lleva a cabo anualmente una serie de eventos donde los futuros propietarios o inversores de los proyectos de renta tienen la oportunidad de conocerse y establecer vínculos. (Ver Anexo 6). Los socios fundadores tuvieron una gran responsabilidad en la creación y desarrollo de esta red, que se nutrió básicamente de sus relaciones personales, emplazadas en su zona geográfica de influencia, comprendida por la zona norte de la ciudad de Buenos Aires y el conurbano norte de la provincia de Buenos Aires.

“En nuestro caso, la comunidad EIDICO está integrada por una red que en un principio estaba conformada por los contactos personales de los socios y que poco a poco se fue expandiendo. Quienes originalmente se acercaron interesados en algunos de los emprendimientos, luego permanecieron en contacto y convocaron a otros conocidos, al sentirse identificados con los valores que transmitimos desde la empresa. Principios como confianza, empatía, y trato directo y familiar, generan que quienes ingresaron como clientes, después decidan permanecer vinculados con la empresa y sus diferentes propuestas” comenta el director comercial.

Consolidado el primer proyecto, la compañía decidió ir por más, así lo cuenta *Oliva* en un relato que permite percibir el entusiasmo de aquellos años:

“El éxito de *Santa María de Tigre*, nos dio la pauta de que habíamos interpretado adecuadamente las necesidades del mercado. El sistema EIDICO había planteado una solución real y alcanzable para aquella generación joven a la cual nos dirigíamos. El boca a boca entre amigos y conocidos funcionó como mecanismo de difusión, al que le sumamos la *Revista Tigris[[1]](#footnote-2)*. Ambos canales nos permitieron ir ampliando de a poco nuestro público. Así las cosas, la creciente demanda nos obligó a plantearnos la necesidad de lanzar más emprendimientos y afianzar la metodología que habíamos utilizado en nuestro primer proyecto, antes a modo de prueba, ahora con mayor seguridad. A su vez, el desarrollo de emprendimientos de vivienda en la zona de Tigre, reconocida internacionalmente por su delta, marcó el puntapié de lo que luego se convirtió en nuestro distintivo: barrios náuticos”.

A Santa María de Tigre le siguieron nuevos barrios cerrados en la zona de Tigre. *Santa Bárbara* se lanzó en 1997, con 1.387 lotes a la venta, y ese mismo año, asumiendo un gran desafío se lanzó el proyecto *Villanueva* en la localidad de Benavídez, partido de Tigre. Villanueva significó un salto cualitativo en la vida de la empresa. El proyecto implicaba el desarrollo de 11 barrios náuticos en 850 hectáreas (230 de las cuales estaban ocupadas por lagunas) y la venta de 4.465 lotes. Para 1999, ya se habían comercializado con gran aceptación los dos primeros barrios, *San Isidro Labrador* y *Santa Catalina*. (Ver Anexo 5)

**EIDICO en tiempos difíciles: la confianza en el modelo de negocios**

Las cosas parecían marchar de manera óptima al comenzar el nuevo milenio, momento en el cual EIDICO tuvo que hacer frente a la peor crisis económica y social que tuvo lugar en Argentina en toda su historia. Así lo cuenta *O´Connor*:

“Mientras nos abocábamos a la nueva etapa de ir entregando los barrios a los nuevos dueños, sobrevino la crisis económica nacional de 2001, que puso en tela de juicio la efectividad de nuestro sistema. El directorio debió tomar una decisión drástica, articulada entre dos polos opuestos: ¿seguir o no seguir?”

La crisis del país le planteó a la compañía un horizonte de incertidumbre en tres frentes diferentes. En primer lugar, se presentaba un gran interrogante respecto de la capacidad de los suscriptores para continuar con sus obligaciones. En otras palabras, que los suscriptores continuaran pagando las cuotas mes a mes en un contexto como el del año 2001 era un escenario que pocos juzgaban como probable. Por otro lado, la fuerte y repentina devaluación del peso, hacía que no existieran precios de referencia claros para el mercado inmobiliario. Plantear una estrategia de mediano plazo para continuar con las operaciones se hacía realmente difícil. Finalmente, la fuerte inseguridad, tanto jurídica como social hacía que la idea de asentarse en un barrio alejado de la ciudad de Buenos Aires resultara para muchos potenciales suscriptores cuanto menos, cuestionable.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades, decidieron seguir adelante, confiando en la solidez del modelo EIDICO.

“Convencidos de la fortaleza financiera de nuestro sistema y en nuestra capacidad de gestión, decidimos optar por seguir adelante con los proyectos, continuando no sólo con nuestra gestión sino también apostando a más.” afirma seguro *O´Connor*.

*Martín Oliva* refuerza esta idea:

“Corría el año 2002 y en EIDICO, como en todas las empresas en ese momento, se presentaban dos alternativas: seguir adelante o no. Nosotros elegimos seguir y tomamos la iniciativa del lanzamiento del barrio *San Agustín* en Villanueva, tal como estaba trazado originalmente en nuestro plan. Dada la situación, buscamos la mejor solución, tanto para los propietarios como para los dueños de la tierra. Así incorporamos uno de los recursos que hoy en día valoramos más en la compañía: la capacidad de adaptarnos a cambios en el entorno”

Así las cosas, la primera fuerte crisis que debió enfrentar la empresa fue sorteada apostando al modelo diseñado por los socios fundadores. La creación vínculos entre los suscriptores dentro del sistema EIDICO había generado tal obligación entre los miembros de las comunidades de los distintos barrios cerrados, que los pagos de las cuotas no se hicieron esperar.

Con la confianza de haber superado con éxito el gran desafío del 2001, EIDICO continuó con su desarrollo en la zona de Villanueva. Surgió entonces la posibilidad de expandir el modelo al interior del país. *Diego Irigoyen* relata este paso de la siguiente manera:

“Incursionar en otras provincias nos obligó a buscar socios locales que comunicaran la misma filosofía y confianza que nosotros habíamos logrado en Bs. As, ya que nuestra red de contactos y nuestra trayectoria en el mercado del *real estate* bonaerense, que tan consolidadas estaban en nuestra zona geográfica de influencia, no tenían el mismo valor dentro del proyecto de expansión hacia el interior del país”.

Logrados algunos acuerdos con socios locales, nacieron *Santa María de la Aguada*, un barrio en Salta y *Miralejos*, un emprendimiento en San Martín de los Andes. Estos dos proyectos marcaron el comienzo de la incursión por otras zonas geográficas de Argentina. Sin embargo, su gestión lejos del epicentro de negocios de EIDICO probó ser más compleja de lo que a priori habían imaginado. La base del sistema EIDICO, basada en una red de contactos y relaciones personales muy compacta, era a su vez su principal fortaleza y debilidad, dado que su replicación lejos de casa no resultaba para nada sencilla.

Otro de los aprendizajes que se desprendió de la incursión en proyectos en el interior del país fue el comenzar a vislumbrar la posibilidad de desarrollar productos que respondieran a necesidades de renta. Pensar en esta opción fue posible gracias a la versatilidad del sistema EIDICO y a la forma legal que éste había adoptado, el fideicomiso[[2]](#footnote-3).

“Uno de los beneficios de este sistema es su flexibilidad, ya que permite ser aplicado a productos que responden a necesidades diferentes. Proyectos de renta como los negocios de forestación, ganadería, y centros comerciales, y de descanso, como estancias turísticas u hoteles resultaron negocios que fácilmente podían adaptarse al sistema EIDICO”, enfatiza *Irigoyen*.

Aunque diferentes en su forma, existen dos denominadores comunes en todos estos emprendimientos. En primer lugar, todos los proyectos tienen como base el negocio del *real estate*, industria madre a la que pertenece la empresa. En segundo término, resulta común a todos ellos la manera de llevarlos a cabo: la idea es concebida, definida, propuesta y ejecutada por el equipo de trabajo de EIDICO, que de esta forma no hace otra cosa que administrar el capital de terceros. En este sentido, todos los negocios de la compañía se basan en la satisfacción de una necesidad, que se puede hacer realidad gracias una gran capacidad de gestión de la empresa.

“Los productos de renta surgieron a partir de la necesidad que detectamos de un grupo de personas que tenían un pequeño ahorro y estaban pensando en el largo plazo, en su jubilación, por ejemplo. Así decidimos ofrecer un producto que permitiera la posibilidad de invertir en un bien inmueble que a mediano y largo plazo ofreciera una renta segura y estable, y que garantizara una jubilación futura. Al mismo tiempo, la misma tenencia de un bien que produce renta hace que éste se valorice por dos razones: la primera, y más inmediata, resulta de la valorización propia que históricamente tienen los inmuebles en la Argentina; la segunda surge de la capacidad del emprendimiento de generar un flujo de fondos actual y futuro, que le dan un valor a la inversión concretada. Cuanto mejor funcione el negocio, más habrá de revaluarse” explica *Joaquín Espinoza*, gerente de marketing de la compañía.

Dentro de este conjunto de productos fueron surgiendo proyectos de forestación como *Garaví* en la provincia de Corrientes, de ganadería como *Cuchi Pozo* en la provincia de Salta, paseos comerciales, de oficina y complejos hoteleros en destacados puntos turísticos como el *Hotel Vallescondido* en la ciudad de San Martín de los Andes, en la provincia de Neuquén. Todos estos proyectos se basan en la propiedad de la tierra o del inmueble, a los que luego se les suma una actividad productiva.

Para 2006 la crisis era ya un escollo superado. Es más, el romance entre los argentinos y los ladrillos se había confirmado una vez más. *Juan O’Connor* describe el período de recuperación económica con relación a los negocios de EIDICO de la siguiente manera:

“La situación económica comenzaba a repuntar, pero el recelo y la desconfianza hacia los bancos y las instituciones no desaparecía por completo. Quienes habían suscripto un terreno en alguno de nuestros barrios concluyeron que la mejor opción para sus ahorros era invertir en la consolidación y el desarrollo de estos emprendimientos. Apostaron a los ladrillos y a la vivienda como puntapié de la recuperación financiera”.

Este nuevo panorama, bien diferente del anterior, le presentó a EIDICO un desafío más grande aún que el que habían sorteado en la crisis de 2001. La demanda por nuevos lotes se había multiplicado de una manera impensada, y la complejidad que traía aparejado el volumen de suscripciones que ya tenía comprometido, ambos hacían que la capacidad instalada de su modelo de gestión estuviera muy cerca de sus límites.

ESTRUCTURA

Desde sus inicios, los socios fundadores habían tenido la prioridad de fomentar, tanto entre los empleados como entre sus clientes, el trato informal y desestructurado. Dado que tanto empleados como clientes formaron originalmente parte de la red de contactos de los socios, fue fácil en los comienzos generar un clima familiar, de pertenencia. Así fue como la empresa fue tomando características de una típica organización emprendedora. Tareas poco definidas, amplio margen de maniobra para los empleados, y puertas abiertas fueron características que crecieron con la organización. Los empleados se sentían “socios” de la organización en la medida en que sus propuestas eran frecuentemente implementadas sin mayores demoras y podían participar de sus frutos económicos. En este sentido, las ideas cooperativas también se aplicaban al manejo de los recursos humanos. Estas características se imprimieron de manera muy nítida en el modelo de gestión del negocio, que fue bienvenido por los clientes que veían rápidamente atendidas sus necesidades.

Sin embargo, junto con el crecimiento, llegaron las dificultades. La atención al cliente no llegaba a los estándares de calidad que se habían planteado en un principio, y esto resentía la generación de comunidades que había resultado tan importante para capear la crisis anterior. Por otro lado, puertas adentro de la organización, la enorme cantidad de carga de trabajo y la tensión hacían que el clima laboral se deteriorara, perdiendo de algún modo eses sentido de pertenencia y esas ganas de “crecer desde adentro” que caracterizaban la cultura de la compañía. Se corría el riesgo de comenzar a perder talentos a manos de empresas competidoras o mejores opciones laborales. Si esto llegaba a ocurrir era muy probable que la flexibilidad y plasticidad de la estructura organizacional, así como su perfil emprendedor se diluyera, hasta perder valor.

Una de las alternativas que se plantearon en su momento era cambiar el perfil de inversor, dejando entrar al sistema a grandes inversores que compraran varios lotes y de esta manera lograr reducir la complejidad operativa de la administración. Sin embargo, este no fue el camino elegido. La solución adoptada por la dirección de la compañía fue una vez más seguir apostando al modelo creado en un principio. Había que asegurase de brindar esa atención y eficacia esperada por los suscriptores, y reforzar la idea de un objetivo en común entre los empleados, asegurando un espacio en donde todos pudieran crecer en un ámbito laboral agradable. Así fue como decidieron invertir en la profesionalización y ampliación de su planta de empleados. *Martín Oliva* relata las medidas tomadas en aquel momento:

“Estábamos en una época de crecimiento continuo y acelerado; debíamos adecuarnos al cambio. Entendimos que era hora de agrandar y organizar nuestra estructura, pero con la consigna de no perder la cultura emprendedora y el trato familiar que nos caracteriza. Así fue como incrementamos la cantidad de empleados, trabajamos sobre la estructura de la organización para no perder eficacia, mejoramos el sistema de lanzamientos, multiplicamos los canales de información y organizamos eventos para conocernos”.

Luego del proceso de reorganización institucional, EIDICO ingresó en un nuevo período de crecimiento, liderado por el incremento de las suscripciones de lotes en barrios cerrados. Para 2009 habían logrado suscribir 23.844 unidades, en sus barrios ya habían 3.157 casas construidas y habían pasado de los 6 empleados originales del año 1995 a 154. (Ver Anexo 3)

A pesar de que 2009 y 2010 fueron años difíciles para las economías mundiales a causa de la crisis económica desatada en Estados Unidos, los negocios de EIDICO no se vieron afectados de manera significativa. A mediados de 2010 se lanzó el proyecto *Casas de Santa María*, un ambicioso emprendimiento que implicó llevar un paso más allá al modelo EIDICO de fideicomiso,

“La propuesta de *Casas de Santa María* se basa en el sistema EIDICO, ya que lo que hicimos fue adaptar el modelo de desarrollo al costo a la construcción de un barrio con casas terminadas. Así, el proyecto prevé el desarrollo de lotes con todos los servicios, pero con el agregado de casas, siempre con la financiación de nuestro sistema. Además, el modelo estándar de construcción y el gran volumen de obra permiten reducir costos de construcción”, explica *Irigoyen*.

Entusiasmado, *Joaquín Espinoza* agrega,

“Como en todos nuestros proyectos, *Casas de Santa María* funciona mediante el aporte individual de los suscriptores. La suma de los aportes genera el ingreso necesario para el desarrollo. Las casas se entregan a partir del segundo año del desarrollo, ya que se calcula un plazo de 18 meses para la construcción del barrio. A su vez, cada suscriptor puede elegir en qué año del plazo desea recibir su casa, ya que el sistema funciona bajo un modelo que replica los famosos planes de ahorro para la compra de autos por licitación o por sorteo”.

Durante la primera etapa se lanzaron 358 lotes y casas, en un predio de 20 ha en la zona de Villanueva. Los valores del lote más casa rondaron los US$87.000, un precio sustancialmente más bajo de lo que el mercado podía ofrecer por casas de 100m2 en la zona y con una financiación sin precedentes. El monto total se pagaba con un 10% de anticipo al comienzo de la suscripción y luego debían abonarse 120 cuotas a lo largo de 10 años. El plazo de entrega podía acelerarse, si el suscriptor salía sorteado, o bien si se presentaba a licitación por el monto restante del total del costo de la operación. El sistema propuesto no se parecía a nada de lo que había disponible en el mercado, y ofrecía una alternativa a un segmento de consumidores que no tenían otra opción para acceder a la vivienda propia.

La idea detrás de *Casas de Santa María* fue sumamente exitosa, tanto es así que en los primeros meses de 2011 debió lanzarse una segunda etapa con el objetivo atender la demanda que había quedado insatisfecha en el primer lanzamiento.

**La crisis de crecimiento: el desafío de balancear la experiencia y el pensar diferente.**

El éxito del proyecto de *Casas de Santa María* abrió el camino para el debate acerca del rumbo que debía tomar la compañía para crecer en los próximos años. Para el otoño de 2011, a más de 15 años de su fundación, EIDICO era una compañía madura, que estaba situada en una posición sólida, financiera e institucionalmente. Sin embargo, dentro del directorio había opiniones encontradas acerca de cuál era el mejor camino para asegurar el crecimiento de la empresa para los próximos años.

*Diego Irigoyen*, sentado en su escritorio cuando las oficinas aún estaban vacías porque era muy temprano y reinaba el más absoluto silencio, recordaba como *Juan O´Connor* había descrito la situación en la reunión de directorio anterior,

“Guiados por nuestro norte —las necesidades reales de vivienda y renta—, hemos intentado conservar en estos 15 años, a la par de nuestro crecimiento, el espíritu inicial de quienes fuimos socios fundadores, creando constantemente propuestas accesibles e innovadoras. En estos últimos años hemos dedicado la mayoría de nuestros esfuerzos a consolidar desarrollos inmobiliarios de gran escala como *San Sebastián* en el partido de Escobar y *Costa Esmeralda*, nuestro primer barrio marítimo en el Partido de la Costa, y hemos intentado fortalecer nuestros proyectos de renta. A la vez, hemos probado con la innovación, hasta ahora con éxito, ampliando un poco el modelo de fideicomiso con el proyecto de *Casas de Santa María*. Es momento entonces de parar la pelota y definir dónde pondremos nuestros esfuerzos con el objetivo de crecer en el mediano plazo”

A partir de allí es dónde se habían manifestado por primera vez las diferentes posiciones acerca de cómo encarar la crisis de crecimiento. *Martín Oliva* había sido el primero en plantear sus reparos acerca de la evolución del mercado del *real estate* en Argentina para los próximos años.

“Creo que estamos entrando en una etapa de madurez en la industria del *real estate*, por lo menos, en la zona geográfica en la cual nos movemos. Los precios de compra de terrenos que solíamos lograr a hace diez ó cinco años, hoy ya son inexistentes, en parte porque hemos contribuido al desarrollo de dichas zonas. A precios más altos de entrada, los lotes ya no tienen el excelente precio que solían tener, o bien las ubicaciones que conseguimos ya no son tan atractivas. En esta situación, alcanzar la suscripción del 100% de los lotes de un barrio para comenzar las obras demora más tiempo, desarticulando la gestión del negocio”.

El propio *Irigoyen* también había manifestado su preocupación por el rumbo de la industria que los había visto nacer y crecer.

“Las condiciones macro tampoco están colaborando. La inflación en constante aumento no cesa de erosionar nuestros márgenes, y la incertidumbre política relacionada con las próximas elecciones presidenciales no contribuye para nada, especialmente en negocios como el nuestro que requiere de horizontes de planificación más bien largos, tanto para nosotros como para nuestros clientes”.

*Juan O´Connor* había propuesto una visión algo diferente del panorama que tenían por delante,

“Hasta ahora nuestra prioridad siempre ha sido el crecimiento de nuestro negocio madre, el desarrollo de barrios cerrados a través del sistema de fideicomiso al costo, con foco en la zona norte del conurbano bonaerense. No puedo sino coincidir con el diagnóstico respecto de la evolución del mercado que Uds. hacen, pero mi opinión es éste es sólo válido para esta zona geográfica. Es por esto que creo que debemos mantener el foco en el *real estate,* tal como lo hemos hecho hasta ahora, pero profundizando la apuesta en los emprendimientos en el interior de país. Si bien algunos de ellos han funcionado bien, lo han hecho prácticamente solos. El hecho de que este negocio no haya despegado en el interior se debe, a mi entender, pura y exclusivamente a nuestro poco empuje allí. Quizás deberíamos pensar en abrir una oficina regional en el centro del país con el objetivo de lograr más control de las operaciones y sobre todo, apuntar a construir nuestros lazos sociales en las zonas que encontremos atractivas”.

*Irigoyen* había utilizado un argumento similar para abogar por una propuesta diferente,

“Usando esos mismos argumentos, yo veo un camino diferente. Así como no hemos puesto el énfasis en el desarrollo del interior del país, tampoco lo hemos hecho con los productos de renta que permiten satisfacer necesidades diferentes de las de los barrios cerrados, pero que a su vez se basan competencias que hemos adquirido y perfeccionado a lo largo de estos 15 años de vida. Tampoco nos hemos animado a pensar en cuestiones aún más innovadoras para nuestro modelo de negocios. De elegir una opción, yo voy por el camino de la búsqueda de nuevos negocios. Teniendo en cuenta que las condiciones macro afectan de un modo parecido a cualquiera de los negocios que estamos analizando, creo que si nos apalancamos en nuestras capacidades actuales y entramos en el negocio financiero, podemos salir de un sector que hoy muestra señales de que está madurando”.

“¿Qué es concretamente lo estas pensando?,” había preguntado *O’Connor*, curioso, pero a la vez un poco desconcertado.

“Creo que hoy en día hay un espacio vacante muy importante en lo todo lo referido al negocio de los préstamos hipotecarios. Sabemos que sólo una parte ínfima de las propiedades que se compran se hacen a través de este mecanismo, a pesar de que la posibilidad de ahorrar todo el dinero necesario para hacerlo y pagar en efectivo es casi imposible para la gran mayoría de la población. Con esto quiero decir que existe una necesidad real y tangible, que por otra parte hemos aprovechado para desarrollar nuestros emprendimientos en forma de fideicomisos. Hoy en día el crédito está volcado al consumo, que es un buen negocio para los bancos, con lo cual, no creo que encontremos mucha competencia”, había argumentado con entusiasmo *Irigoyen.*

*Oliva* tenía una expresión en su cara que denotaba incertidumbre por doquier.

“Tu idea es muy innovadora pero no deja de generarme varias dudas. En primer lugar, en la industria financiera hay grandes jugadores ya establecidos, con muchos años de experiencia. Por otro lado, ¿por qué esta industria resulta más atractiva que la del *real estate*?, y finalmente me pregunto ¿Qué tiene que ver manejar préstamos hipotecarios con lo que nosotros sabemos hacer?”

Mientras *O’Connor* asentía con su cabeza, *Irigoyen* miraba sus anotaciones y se aprestaba para responder.

“Martín, si bien es cierto que en la industria financiera hay grandes competidores ya establecidos, hasta ahora no han hecho un gran esfuerzo para ocuparse del negocio que les estoy planteando, la evidencia de ello es la baja penetración de este tipo de operaciones financieras hoy en día. Insisto, hay una necesidad vacante, que es la clave para generar una oportunidad de negocio. Por otro lado, las tasas de rentabilidad y las perspectivas de crecimiento de la industria son hoy muy buenas. Por último, la experiencia que hemos adquirido a lo largo de nuestra historia en el manejo de fondos de los suscriptores en proyectos de mediano plazo (y más aún ahora con *Casas de Santa María*) no sirve para ingresar en este negocio”.

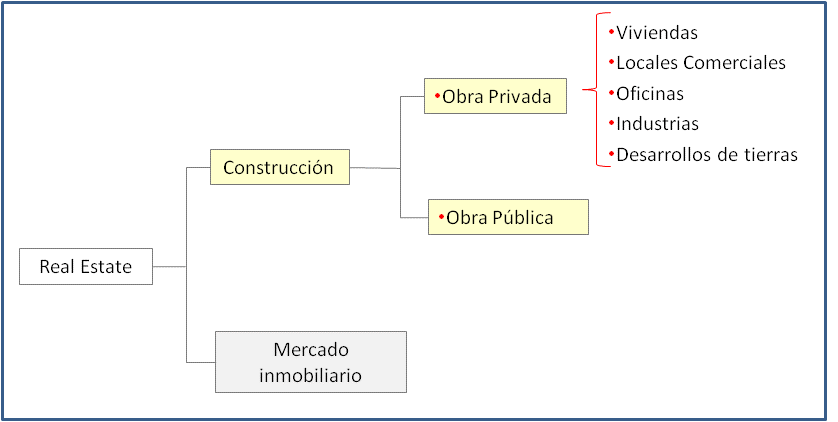
Luego de esta explicación, *Oliva* parecía tener algo más clara la propuesta de *Irigoyen*, mientras que *O’Connor* se mantenía firme en su posición.

“la experiencia me dice que siempre que hemos tenido que atravesar grandes crisis, nos hemos aferrado a lo que sabemos hacer bien, en la industria que manejamos. Nada peor que la crisis de 2001, y aún así salimos indemnes haciendo lo que siempre habíamos hecho. Como dice el dicho: ”Si no está roto, no lo arregles”. Para ser honestos, no me parece prudente introducirnos en una nueva industria de la que hay que aprender muchísimo, cuando todavía tenemos algo que decir en nuestro campo”.

“Y si”, pensaba *Diego*, “la posición de *Juan* tiene bastante sentido, sobre todo porque está avalada por la impecable trayectoria de la empresa, esto de balancear la experiencia y la innovación no es nada fácil, ¿eh?”. Ya eran las nueve la mañana y los empleados comenzaban a llegar a las oficinas de EIDICO. Poco a poco se iba acabando esa paz de la mañana, lo que le recordaba a *Diego* que en la próxima reunión de directores debían tomar una decisión en breve si querían llegar a tiempo con la planificación para el próximo año fiscal.

**Anexos**

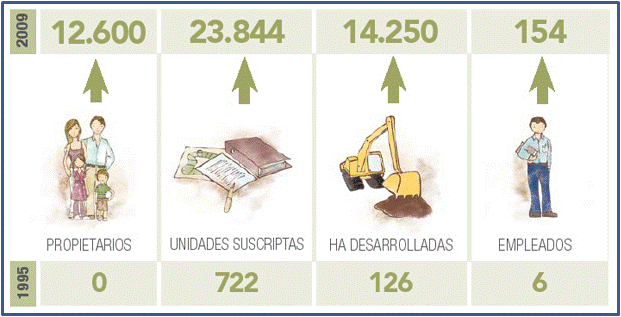
**Anexo 1: Estructura del mercado de *real estate* en Argentina**

****

**Anexo 2: El sistema EIDICO**



**Anexo 3: El crecimiento de EIDICO**

****

**Anexo 4: Listado de Emprendimientos de EIDICO a 2011**







**Anexo 5: Ubicación Geográfica de los Emprendimientos de EIDICO.**





**Anexo 6: La creación de comunidades: Actividades Organizadas por EIDICO**



1. Publicación mensual de distribución gratuita que combina notas de actualidad con la comunicación de nuestros nuevos proyectos. [↑](#footnote-ref-2)
2. En el fideicomiso, una parte denominada fiduciante se obliga a transmitir la propiedad de bienes determinados a otra parte llamada fiduciaria, quien se obliga a ejercer esa propiedad en favor de quien se designe como beneficiario y luego al extinguirse el contrato trasmitirla a quien se designe como fideicomisario. El marco legal del fideicomiso está dado en Argentina por la Ley 24.441 del año 1995. En muchos casos las figuras del fiduciante, fiduciario, beneficiario y/o fideicomisario pueden coincidir (por ejemplo, si se reúne un grupo de personas para aportar dinero, comprar un terreno, construir un edificio y dividirse entre ellos las unidades). La ventaja esencial del fideicomiso es que los bienes o derechos fideicomitidos quedan encapsulados, y constituyen un patrimonio de afectación que no puede ser agredido ni por acreedores del fiduciante ni por acreedores del fiduciario. El fideicomiso no es una persona jurídica. Quien lleva a cabo los actos jurídicos propios del fideicomiso es el fiduciario. [↑](#footnote-ref-3)