



FACILITY

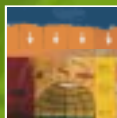
AÑO 2

A G O S T O 2 0 0 2
I S S N 1 6 6 6 - 3 4 4 6

ARGENTINA PESO (ARS) \$ 12 - BRAZIL \$ 515 - CHILE
\$ 1.480 - COLOMBIA \$ 5.000 - MEXICO \$ 20 - PERU \$ 8 -
ESTADOS UNIDOS \$ 2.30 - VENEZUELA \$ 2.000.

Nº 3

M A G A Z I N E



DOWNSIZING
& ESPACIO DE TRABAJO ABIERTO

LA EXTERNALIZACION DE SERVICIOS
O "OUTSORCING"
ASPECTOS CLAVES



AIR FRANCE
AIRES DE CAMBIO - VUELO DE FM



INTERVIEW
ENTREVISTA AL ARQ. BERTO BERDICHEVSKY

ÚNICO MEDIO DE DIFUSIÓN DE LA
SOCIEDAD LATINOAMERICANA DE FM

MEDIO OFICIAL DEL IFMA
CAPITULO ARGENTINO

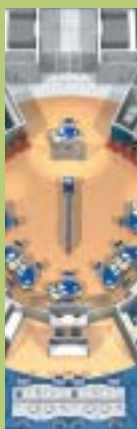
UNICO MEDIO DE FM EN ESPAÑOL

TODO BAJO CONTROL.

Gerenciamiento de activos
(Facility Management)
de L.J. Ramos, Brokers Inmobiliarios.

- Gerenciamiento de Proyectos (Project Manager).
- Diseño y Gestión de Espacios (Space Planning).
- Logística de mudanzas y reubicaciones interiores.
- Administración y control de activos físicos.
- Gestión y mantenimiento de instalaciones.
- Reformas, renovaciones y remodelaciones.
- Estrategia inmobiliaria y relocalizaciones.
- Negociación y administración de contratos de servicios.
- Consultoría de costos de operación.
- Tasaciones, valoraciones e investigación de mercado.





EDITORIAL

Llegar a este tercer número nos ha costado más que hacer diez abdominales seguidos. Sin embargo, estamos felices por el logro y vamos por más. La buena acogida que está teniendo Facility Magazine entre nuestros lectores nos alienta.

Este número está mejor para mi gusto que los anteriores, y esa sensación de ir superándonos a cada paso indica que todavía hay mucho para hacer.

No me canso de alentarlos a participar activamente en la revista, enviándonos material, sugerencias y críticas.

Una vez más el aporte de los anunciantes ha hecho posible que hoy estemos leyendo esta nueva publicación de FM y por un momento nos hace olvidar la profunda crisis que atravesamos. Seguimos adelante, convencidos de que, trabajando con entusiasmo e ideas y no metiéndonos debajo de la cama, saldremos de esta coyuntura. Cuando nos busquen estaremos produciendo el cuarto número de Facility Magazine.

Saludos,

Arq. Víctor Feingold
Facility Magazine
Director

STAFF

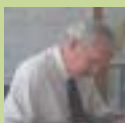
Director
Víctor Feingold, Arquitecto

Coordinación General
Pincas Feingold

Edición
Osvaldo P. Amelio Ortiz, Arquitecto

INDICE

EXTERNALIZACIÓN DE
SERVICIOS
"OUTSOURCING"
NUEVAS TENDENCIAS



INTERVIEW

ENTREVISTA AL ARQ. BERTO BERDICHEVSKY

GLOSARIO
DE FACILITY MANAGEMENT

19

QUIÉN ES QUIEN
EN EL FACILITY MANAGEMENT

22

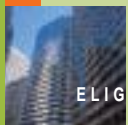
DOWNSIZING
& ESPACIOS DE TRABAJO ABIERTO

28



AIR FRANCE
AIRES DE CAMBIO - VUELO DE FM

30



ELIGIENDO UN BROKER

34

LOS RETOS
DE COMPRAR EN INTERNET

42

Diseño y Producción
Jäntti Ortiz & Ortiz

Arte
Andrea Rodríguez Vidal Dg

Coordinación de Medios
Lily Wicnudel

Fotografía e ilustración
Producción FM

Corrector
Susana Duro



Tecno Sudamericana

Amueblamientos para empresas y oficinas

Libertad 1021, C1012AAU Buenos Aires, Argentina
Teléfono (54-11) 4812-3233, Fax (54-11) 4814-2421, www.tecnospa.com

Señor Director:

Ha llegado a mis manos su revista FM. Deseo enviarle por la presente mis augurios de éxito. En primer lugar destaco la visión que han tenido en detectar la necesidad de una publicación que aborde esta problemática, y en segundo lugar el coraje para llevar adelante este proyecto en nuestro país y en este estado del mercado. He leído atentamente el artículo "nuevos espacios para nuevos trabajos" del Arq. Ricardo Blanco y no obstante coincidir con la mayoría de los conceptos expresados, quisiera hacerles llegar mi disenso con tanta palabra inglesa para expresar conceptos que existen y de hecho son utilizados por Arquitectos todos los días. Además destacaría mi desacuerdo con que será el Facility Manager quien decidirá el equipamiento por encima del Arquitecto.

Se trata de cuestiones referidas a materiales y al espacio en distintas escalas, y creo poder afirmar que los más preparados para discernir acerca de cuestiones espaciales no son otros que los Arquitectos. Quiénes seguramente deberán actualizarse constantemente en las tendencias y técnicas. Atentamente

Arq. Máximo De Stefano
Mds-management@infovia.com.ar

Señores Facility Magazine:

Soy profesional de la arquitectura y vengo siguiendo desde hace algún tiempo todos los temas relacionados al FM en Buenos Aires. Con gusto presencié la aparición de la revista.

He participado de la reunión en la que se ha llevado a cabo el lanzamiento de la Sociedad Latinoamericana de Facility Management que agrupará a los FM Argentinos y Latinoamericanos. Esta iniciativa, además de parecerme altamente oportuna, creo que será la herramienta necesaria no sólo para representar todo el potencial del FM de la región, sino también la llave para la producción y traducción de material de formación y consulta en castellano, elemento fundamental para la instalación de esta temática en los ámbitos académicos, paso indispensable para la verdadera categorización de la actividad.

Muy buena iniciativa.

Luis González Valtueña
Ingeniero
Bueno Aires

MERCADO DE PULGAS

En definitiva, es un problema de práctica. Durante la última década y gracias al verano artificial que vivimos, todos nos acostumbramos a usar y tirar. Es cierto que la industria también nos va induciendo a esto pero la realidad indica que muchas veces "tiramos" cosas útiles y otras tantas, compramos nuevas sin siquiera pensar en la opción de usadas o recicladas.

La cosa cambió y es tiempo de ingenio. Tiempo de hacer pese a todo y para ello, de escudriñar todos los caminos posibles.

Un mercado de pulgas sirve eficientemente a estos fines. Es una puesta en común de aquello que podemos reciclar o reubicar convirtiéndolo en oportunidad para las dos partes.

Los invitamos a participar y aprovechar este espacio, sin duda todos sacaremos provecho de él.

Para publicar sin cargo en

- 12 cajoneras rodantes en laminado de 3 cajones c/correderas metálicas negras.
- 4 archivos mod. G-25 de 90x47x74 c/ 2cajonrd Laminado Negro. 3 armarios mod. G-25 de 90x47x74 c/2 puertas, Laminado negro.
- 1 mueble para fotocopiadora de 90x70x107 c/2 estantes Laminado negro.
- 3 Butacones con brazos curvos, tapizado con tela tramada, con ruedas.
- 1 puesto de recepción extra small, con sobretapa, cajonera pedestal, extensión y paneles tapizados.

CONTRACT

Arq. Antonio Di Paolo / adipaolo@contract.com.ar
4516-0722

- PUESTOS DE TRABAJO · KNOLL
Asientos y Archivos en excelente estado
COTIA ARGENTINA S.A.
José Silva Pannunzio / jsilva@cotia.com.ar
4819-2200

Estadias en los mejores resorts.
Bombinhas, Punta del Este, Mar del Plata y Dayman.
Con potenciales intercambios con el RCI.
Osvaldo Ortiz / oao@janttiortiz.com
4792-3233

- CENTRAL LUCENT DEFFINITY G31 BCS. Simil Carrier con una capacidad actual de 488 internos (80 digitales y 408 analógicos) y una capacidad máxima por encima de los 500 internos.
- UPS correspondiente a la central con banco de baterías completo.
- 61 TELEFONOS DIGITALES. De los cuales 35 a 40 son de última generación. Todos marca Lucent con display y funciones varias.
- CONSOLA completa de operadora.
PAGINAS AMARILLAS
Mario Blanco
mblanco@paginasamarillas.net.ar
4968-7000

- EQUIPOS DE AIRE ACONDICIONADO TIPO SPLIT
Dos trifásicos de 48 000 y 55 000 BTU y tres mono de 22.000, 30.000 y 36.000 BTU todos Carrier muy enteros.
CONTRACT / Arq. Antonio Di Paolo
adipaolo@contract.com.ar / 4516-0722

• USADOS
COMPRO MUEBLES DE OFICINA
Arquitecta CARMEN PALERMO
mcpalermo2002@yahoo.com.ar
15-4989-2969



D. GROISMAN Y Cía. S.C.A.
equipamiento integral para empresas



Sarmiento 1383 (1041) Cap. Fed.
Libertad 1057 (1012) Cap. Fed.

Tel 4371-3636/4949 · Fax 4371-6161
Tel 4813-8112

e-mail: equipamientos@groisman.com.ar
e-mail: fosam@groisman.com.ar



STARCOM Gestión Documental

El procedimiento de control y gestión perfecto para el registro de las comunicaciones internas y externas de las empresas. Un servicio completo para el control, la aprobación y la actualización de documentos originales y sus diferentes versiones que...



www.structuralia.com

- Hosting de documentos en los servidores de Structuralia
- Medidas de seguridad implementadas con la más alta tecnología
- Confidencialidad garantizada
- Una herramienta de uso sencillo y eficaz
- Help desk permanente
- Con soporte de potentes buscadores

Una herramienta sencilla y eficaz que permite compartir información vía internet, con agentes internos y externos al ámbito de cada empresa (constructores, ingenierías, contratistas, proveedores y propietarios reunidos en un solo lugar).
Comience a manejarla hoy en

www.structuralia.com

EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS O “OUTSOURCING”

LA
ON
OS

JOAN MIRÓ BEDÓS
DIRECTOR
TBK SISTEMAS DE GESTIÓN

A S P E C T O S
C L A V E S



EL “OUTSOURCING” O EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS ES UNO DE LOS MÁS IMPORTANTES Y PROFUNDOS REPLANTEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LAS ORGANIZACIONES ACAECIDO EN LOS ÚLTIMOS 50 AÑOS.

El “outsourcing” consiste en la transferencia (total o parcial) de las responsabilidades y actividades operativas -y en algunos casos, también de gestión- de un determinado departamento o conjunto de servicios (no estratégicos o con importancia estratégica baja) de una entidad a un proveedor externo, especializado en el tratamiento y gestión de ese departamento o conjunto de servicios.

Como consecuencia de ello, la entidad que se “desprende” de ese departamento consigue un mayor y mejor nivel de servicios a un costo menor del que tenía a nivel interno.

Los objetivos o beneficios más importantes a conseguir con el “outsourcing” son:

- 1) Acceso a personal especializado más cualificado
- 2) Reducción de costos (completos)
- 3) Mayor flexibilidad frente a cargas laborales

El “outsourcing” o externalización de servicios es uno de los más importantes y profundos replanteamientos estratégicos de las organizaciones acaecido en los últimos 50 años. Del modelo de organización tradicional que incorporaba -directa y completamente- dentro de la misma todos los activos y recursos de su proceso de negocio particular, el “outsourcing” es un intento de los directivos para re-pensar y re-definir las organizaciones con el principal objetivo de competir con éxito en el dinámico entorno actual.

En cualquier caso, debe quedar claro desde el principio que:

- El “outsourcing” no es estrictamente “nuevo”.
- No hay una única fórmula o modalidad de “outsourcing”.
- El “outsourcing” no es nada más y nada menos que una herramienta de gestión.

De las premisas anteriores se infiere que el “outsourcing” en sí mismo no es ni bueno ni malo, y puede ser apropiado o no según la circunstancia o estrategia escogida. En este sentido, la habilidad particular de cada directivo/a o ejecutivo/a en la aplicación de

El “outsourcing” es un intento de los directivos para re-pensar y re-definir las organizaciones con el principal objetivo de competir con éxito en el dinámico entorno actual.

esta herramienta -en la forma adecuada para cada situación o cada estrategia- es lo que marcará la diferencia entre el posible éxito o fracaso de la misma.

El “outsourcing” se aplica a las actividades que están fuera del negocio principal. Éstas pueden ser muy diversas, según la entidad de que se trate, pudiendo ir desde informática, telecomunicaciones y logística, hasta la gestión, operación y mantenimiento

de inmuebles, por ejemplo. La decisión de qué áreas, funciones o actividades externalizar, dependerá de diversos factores, siendo uno de los más importantes el encontrar el “partner” adecuado para llevar a cabo el “outsourcing”. Otro factor muy destacado es el definir correctamente los requerimientos, necesidades y expectativas de la organización que va a externalizar. En este sentido dichos requerimientos y expectativas deben definirse desde el principio de forma clara, completa y medible.

En este contexto, este documento pretende reflejar los principales aspectos de un proceso de externalización de servicios de “Gestión, Operación y Mantenimiento de Edificios”, (o servicios de “Facility Management”, en terminología inglesa) tratando los siguientes puntos:

- Diseño general de la “forma” o modalidad de “outsourcing”.
- Selección del “partner”.
- Identificación de las especificaciones de contratación del servicio.
- Seguimiento o control del rendimiento/resultados del servicio.

Fases de una operación de “outsourcing”

De forma genérica podemos distinguir las siguientes fases en todo proceso u operación de “outsourcing”:

1. Auditoría integral: jurídica, económica, operativa, (cultura) organizativa
2. Diseño de la modalidad de “outsourcing”: servicios, forma, articulación jurídica

3. Determinación de especificaciones
4. Selección de "partner"
5. Puesta en marcha/transición al nuevo modelo
6. Control de resultados

De los puntos anteriores en este documento se abordan los siguientes:

- Diseño de la modalidad de "outsourcing"
- Selección de "partner"
- Determinación de especificaciones
- Control de resultados

Diseño de la modalidad de "outsourcing"

Reconociendo de antemano que las consideraciones y conclusiones que se alcancen en este apartado, pueden y deben matizarse en función del "partner" que se seleccione, dentro de esta fase denominada "diseño de la modalidad de outsourcing" incluimos los siguientes temas:

- ¿Qué servicios se externalizarán?
- Forma o modelo organizativo que se adoptará.
- Temas jurídico - legales para implementar el modelo organizativo seleccionado.

Servicios a externalizar

Qué actividades externalizar y por dónde empezar son las primeras cuestiones a considerar al plantearse una determinada operación de "outsourcing". Los criterios básicos para la determinación de los servicios a externalizar son los siguientes:

- Relación estratégica con la actividad principal de la organización.
- Capacidad competitiva interna.
- Sinergias entre servicios.

Del cruce de los dos primeros criterios se obtendrá una primera clasificación entre:

1. Actividades que deben mantenerse internamente (alta relación estratégica y capacidad interna alta).
 2. Actividades candidatas a externalizar en primera fase (baja relación estratégica y capacidad interna baja).
- El resto de actividades son candidatas a externalizar en segunda o

posteriores fases (según sinergia entre servicios).

Forma o modelo organizativo

En la determinación del modelo a implementar, hay una consideración previa importante, que es el conocer si se externalizan servicios y si se externaliza o no la gestión/coordinación de esos servicios.

Qué actividades externalizar y por dónde empezar son las primeras cuestiones a considerar al plantearse una determinada operación de "outsourcing"

Tal como se ha mencionado con anterioridad, hay múltiples y diversas "fórmulas" organizativas para estructurar y materializar una operación de "outsourcing". A modo de ejemplo, se exponen algunas de las más comunes:

1) Integración de operaciones: tal como su nombre indica se trata de integrar las operaciones de un determinado departamento con esas mismas operaciones en el departamento de otra entidad.

2) Implantación y conducción del cambio: el proveedor externo recoge las operaciones externalizadas y las optimiza (reingeniería) cambiando de forma radical los procesos, herramientas y responsabilidades de los encargados de su realización. Ello conlleva la introducción de los cambios necesarios en la empresa que ha externalizado para su correcto aprovechamiento.

3) Riesgos compartidos: esta forma implica una no-desvinculación en la operativa por parte de la entidad que externaliza, ya que en este caso, se comparten resultados, es decir, riesgos y beneficios, por parte de las dos entidades. Es un mode-

lo más complejo, pues la medida de los resultados puede estar ligada a las actividades específicas externalizadas y/o al resultado consolidado de la compañía que externaliza los servicios.

En la mayoría de casos, hay que establecer un modelo "a medida", ya que en este apartado influyen decisivamente la situación particular de la entidad de externalizará, su estrategia global, los servicios concretos a externalizar y el tipo de "partner" o proveedor externo con el que se formalice el acuerdo.

Aspectos jurídicos y legales

En algunos casos la articulación jurídica de la propuesta organizativa puede suponer la introducción de variaciones a la misma, por lo que la participación de expertos en este campo debe iniciarse en cuanto se empiecen a esbozar las alternativas plausibles.

Es este un aspecto de importancia decisiva, para el que hay que recurrir a los especialistas pertinentes.

Selección del "partner"

Al seleccionar el "partner", desde nuestro punto de vista, los criterios a considerar son los siguientes:

- Solvencia técnica: pericia (expertise), experiencia, herramientas, histórico de RRHH.
- Solvencia económica.
- Capacidad de "personalización": Flexibilidad, adaptabilidad, transparencia.
- Organización de la transición.
- Propuesta de nueva operativa.
- Capacidad de innovación.
- Visión de futuro.

La dificultad principal estriba en cómo medir y sobre qué bases ponderar los criterios anteriores para poder hacer efectiva una buena comparación entre candidatos.

Dado que la relación a establecer es muy importante, es recomendable dividir el proceso de selección en dos fases: una primera fase de pre-selección de la que deben salir 3 candidatos, y una segunda más detallada y dilatada, que determine el más adecuado.

Se recoge a continuación una breve Guía o recomendaciones para socios de un proceso de "outsourcing", que sirve para ilustrar la complejidad del tipo de relación a establecer:

Guía para socios de "outsourcing"

- 1) Trate la colaboración como un compromiso personal.



[...y usted pensó que facility era solo cambiar banderitas]



**CUSHMAN &
WAKEFIELD
SEMCO**

- 2) Reserve tiempo de los principales ejecutivos.
- 3) El respeto mutuo y la confianza son esenciales.
- 4) Las dos partes deben conseguir algún beneficio (económico).
- 5) Asegure la consecución de un correcto y riguroso contrato.
- 6) Reconozca que durante la colaboración las circunstancias y el mercado pueden cambiar.
- 7) Asegure que ambas partes tienen expectativas coincidentes.
- 8) Reconozca que las culturas -locales y corporativas- son diferentes.
- 9) Reconozca los intereses y la interdependencia de la otra parte.
- 10) Aún cuando el acuerdo sea tácito, obtenga la aprobación corporativa al máximo nivel.
- 11) Celebre los resultados de forma conjunta.

(Fuentes: Harvard Business Review, Hellmuth, Obata & Kassabaum, y adaptación propia)

Identificación de las especificaciones de contratación
Deben identificarse:

- Requerimientos.
 - Necesidades.
 - Expectativas.
 - Niveles de calidad; con la condición de que sean medibles.
- Debe establecerse un lenguaje o terminología común, es decir, habrá que definir de forma clara y conjunta lo que se entiende por requerimientos y niveles de servicio o calidad, etc.
- El siguiente paso consiste en la definición de la operativa o procedimientos de funcionamiento, y por último, deben determinarse los costos (internos/externos), precios y otros indicadores o variables económicas que permitan poner una cifra a los servicios a ofrecer y recibir.
- En esta fase del proceso podemos encontrarnos con diversos escenarios, que pueden hacer especialmente difícil la determinación de las especificaciones de contratación.
- No se conoce el costo completo de los servicios.
 - No se han medido rendimientos o niveles de calidad.
 - No se conoce el costo y no se han

medido rendimientos o niveles de calidad.

En la medida en que las circunstancias anteriores se den, es cuando las auditorías previas son más significativas; por otro lado, la determinación consensuada de los costos completos siempre es difícil.

Seguimiento o control del rendimiento/resultados

En una operación de "outsourcing" pueden contratarse los servicios propiamente dichos y/o la gestión/coordinación de los mismos, reteniendo, en cualquier caso, la entidad que externaliza, el control de la gestión.

Como es notorio, la correcta, adecuada y "sincronizada" forma de medir, seguir y controlar los resultados es un tema de gran importancia para el éxito de la operación.

Deben consensuarse o determinarse con anterioridad a la conclusión del proceso, aquellos indicadores y la forma de medirlos, que cuantificarán el grado de éxito alcanzado.

OUTSOURCING DEL MANTENIMIENTO

OBJETIVO: DELEGAR TAREAS QUE NO AGREGAN VALOR AL NEGOCIO CENTRAL

1) MEJORA LA CONCENTRACIÓN DE LA EMPRESA EN SU PROPIO NEGOCIO

El personal propio no distrae tiempo en tareas improductivas, concentrándose en el desarrollo del negocio central antes que en el manejo de las rutinas.

2) LIBERA RECURSOS PARA OTROS PROPÓSITOS

Los recursos humanos y financieros son escasos por definición. El "outsourcing" permite dedicarlos a lo estratégico.

3) ACCESO A LA EXPERIENCIA

Para mantener su competitividad, el tercero estará obligado a una permanente actualización tecnológica y mejora de sus procedimientos, por lo cual las empresas se evitan el costo interno de cambio de técnicas y entrenamientos, imprescindibles para una autogestión eficiente.

4) ACELERA LOS BENEFICIOS DE LA REINGENIERÍA

Anticipa hoy los beneficios del mañana, aprovechando el desarrollo técnico de expertos que ya lo lograron antes. Se evitan los tiempos y costos de la experimentación.

5) DISPOSICIÓN DE RECURSOS NO DISPONIBLES INTERNAMENTE
La tercerización permite el uso de recursos humanos y materiales de terceros.

6) FLEXIBILIDAD

Hace a cada Compañía más ágil y modular pues al reducir el capital comprometido en la operación, la Empresa puede pasar más rápidamente de una inversión a otra.

7) DISPOSICIÓN DE CAPITALES PARA INVERSIÓN

Es mucho más difícil conseguir recursos para inversiones que no están directamente relacionadas con la producción básica de la empresa. Y si se consiguen son más caros pues se les exige una mejor Tasa de Retorno.

8) INFUSIÓN DE EFECTIVO

La transferencia de activos del consorcio al proveedor, de hecho se convierte en una venta que luego será recomprada a lo largo del contrato.

9) REDUCCIÓN DEL COSTO DEL CONTROL DE OPERACIONES

Se aprovecha la economía de escala del especialista. Las empresas que quieren hacer todo por su cuenta terminan transfiriendo esos mayores costos a sus propios clientes con lo cual se transforman en no competitivos en su negocio central.

10) MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Genera oportunidades de progreso personal en actividades secundarias. Cuanto más próxima esté nuestra actividad diaria al negocio central de la empresa, mayores posibilidades de progreso personal encontraremos.

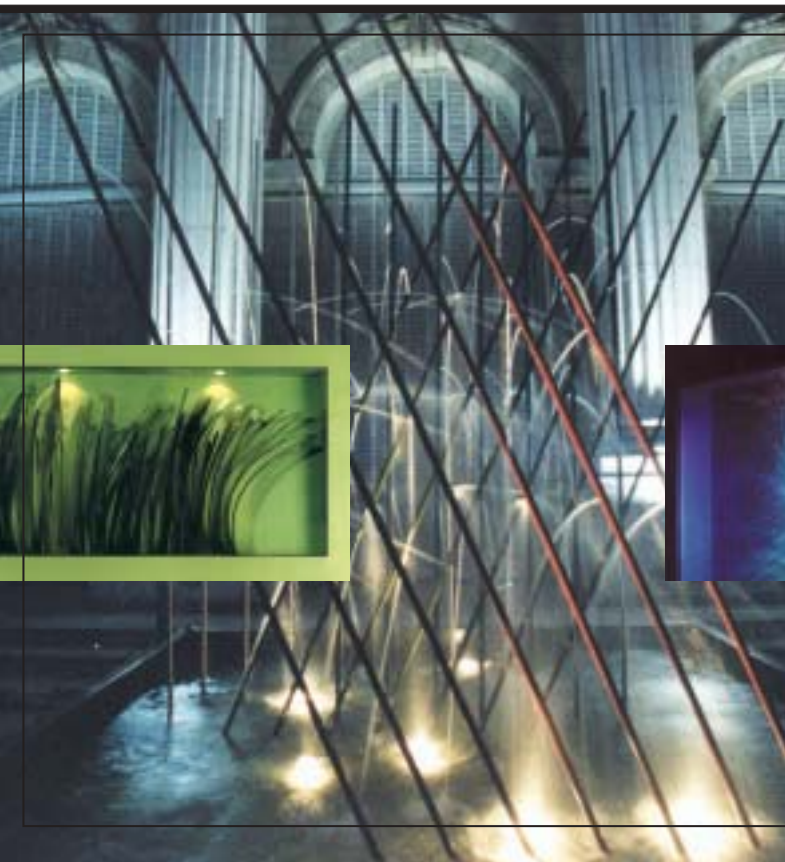
Colaboración: Raúl Fagalde - Sadmitec

meller co.

superficies de vanguardia

Los arquitectos y los decoradores se han vuelto superficiales. Porque saben que la superficie es el punto de partida de todo proyecto. La cuestión está en elegir la más acorde al proyecto, la más resistente, la más colorida, la más clásica, la más técnica, la más suntuosa. Meller Co. brinda un profundo asesoramiento y recomendaciones técnicas en sus pisos, estudiando junto con los profesionales, las características de sus obras, realizando un verdadero trabajo en equipo.

Meller Co. para que los profesionales se den un lujo: el de ser bien superficiales.



A R T E P A R A
E M P R E S A S



LILY WICNUDEL
TERESA CIANCIABELLA

4783.2200 - (15) 4070.2115 - 4777.0382
lilywicnudel@ciudad.com.ar

Seguramente todos lo saben, pero bien vale la pena recordarlo: el FM no surge como disciplina luego de una larga disquisición teórica, sino que por el contrario, se perfila y define a partir de una corriente que el propio desarrollo de los negocios fue encausando. Clientes y estudios tuvieron que ir acomodando sus necesidades y propuestas de acuerdo al vertiginoso curso de las tendencias comerciales y los requerimientos operativos. El FM es respuesta que, a partir de la especialización profesional, también se convierte en propuesta. Lo cierto es que aún hoy podemos encontrar en muchas relaciones entre empresas y estudios de arquitectura, al FM en estado puro, justo allí donde a fuerza de búsqueda de satisfacción y profesionalismo, se fue convirtiendo en disciplina.



B E R T O B E R D I C H E V S K Y



El estudio de los arquitectos Berdichevsky-Cherny es, sin duda, un caso de análisis en este sentido: porque lo que comenzó siendo para este grupo de arquitectos, una interesante cuenta para el desarrollo de un proyecto de arquitectura, devino luego en un caso de Facility Management altamente valioso para ser estudiado.

Por eso en esta nota, entrevistamos al arquitecto Berto Berdichevsky con la intención de indagar en esta experiencia de gran aporte a nuestra labor.

interview



Por qué no nos cuenta cómo su estudio de arquitectura logró convertirse en el FM de una estructura como la del Banco Itaú.

La historia es un poco larga pero estoy seguro que viene al caso.

Siguiendo su tradición de “hacer las cosas bien”, el primer paso del banco fue llamar a concurso para cubrir sus necesidades. Corría el año 1993 y buscaban un estudio para trabajar la imagen, su lay-out y toda la organización de las sucursales, y querían que fuera Argentino. De diez o quince entrevistados seleccionaron tres. La idea que traían era la de realizar un trabajo conjunto

con el estudio ganador y la estructura interna del banco que ellos tienen en Brasil (que dicho sea de paso, es muy grande y se dedica a todo el tema de arquitectura, imagen, facility, etc., en más de 2000 sucursales). Buscaban básicamente un estudio versátil que pudiera integrarse.

Primero hicieron entrevistas de tipo personal y a partir de ellas quedamos tres seleccionados para una segunda vuelta. Evaluaron antecedentes y nos hicieron muchas preguntas entre ellas recuerdo cuando nos indagaron acerca de qué experiencia teníamos nosotros en bancos, entonces, yo contesté: “feliz-

mente ninguna”. Y recuerdo particularmente esta pregunta porque creo que allí comenzamos a forjar la relación. Después, a los estudios elegidos, nos invitaron a Brasil a conocer el Banco; no para trasladar la imagen sino para entenderla.

Realmente se hizo un trabajo muy serio.

Con grupos foco se analizaron las variantes y opciones y luego se nos solicitó a los estudios un proyecto tipo.

Nos dieron tres posibles locales situados en la ciudad para producir un modelo. Acá existía una estructura



muy chica de banca mayorista y todo esto del concurso se trabajaba con gente de Brasil, básicamente con el grupo que se llama Itaú Plan. Finalmente nos eligieron aunque nuestra presentación no respondía exactamente al modelo, sino que planteaba un "sistema" aplicable y fácilmente replicable en situaciones muy diversas, de tal suerte que no referimos el proyecto específicamente a los locales propuestos. Era un proyecto muy cerrado: era "tómalo o déjalo" y por suerte lo tomaron, con lo cual, iniciamos una relación que tuvo distintas etapas; la primera de ellas fue la confección de una carpeta con el desarrollo del modelo.

¿Era como el desarrollo de la identidad corporativa, como un manual?

Exactamente, era una normativa, sobre todos los elementos que terminan conformando la imagen del Banco en Argentina desde el desarrollo del lay-out y el mobiliario hasta la gráfica y el back office, en síntesis un manual que cubría integralmente todas las alternativas posibles para estructurar el modelo.

Esto indica que desde el principio comenzaron a tomar el trabajo para el Banco como una totalidad de fenómenos que superaba lo estrictamente arquitectónico.

Efectivamente, porque a nuestro entender así lo habían requerido y el pedido fue muy bien hecho, muy correcto en todo el procedimiento. Imaginense que contemplaron desde el pago del concurso, hasta cómo debe instalarse y tratarse la imagen de un sistema de alta complejidad como el de un Banco, consultaron los grupos foco, intervenía

gente de todas las áreas del Banco, resolvían cada problema en conjunto.

Esta profusión de opiniones y participantes ¿no producía roces o encontronazos?

No, para nada, los que produjimos encontronazos fuimos nosotros, pero fue por otro tema: queríamos la exclusividad para hacer las sucursales y el banco nos contestó que ellos no daban exclusividad a nadie para nada, entonces ahí tuvimos la única situación conflictiva en nuestra relación histórica con el Banco. Afortunadamente terminó todo bien e hicimos un convenio para el desarrollo de las tres primeras sucursales. Lo interesante es que nunca más hablamos del tema, ¡nunca nada!, ni ellos, ni nosotros, fue nuestra única conversación difícil.

Esto no lo vamos a decir en la nota.

Sí, pueden decirlo, porque ahora ya nos reímos todos del hecho.

Cuando empezamos a trabajar todavía no estaban instalados, sólo había en Argentina una delegación mayorista. Con lo cual, haber estado desde el principio trabajando en conjunto nos permite ser parte de algo así como la historia, y este detalle no es menor, porque creo que conocer esto es también responder a la pregunta de cómo se fue generando esta relación. Porque no sólo lo hemos desarrollado toda la imagen del Banco sino que manejamos en la actualidad la información detallada de cada sucursal y de cada problema que involucre a los activos de la compañía. Desde ese día cero, nosotros seguimos trabajando en todas las etapas del desarrollo de la empresa. Primero con la instalación de sucursales nuevas, unas cuarenta, y luego, cuando el



Lo interesante de esta relación es que nunca hubo una definición de nuestros servicios, fuimos estructurando planes y tareas y nuestra actividad fue variando motivada por los cambios que el propio Banco ha sufrido.

interview

unas cuarenta, y luego, cuando el Banco Itaú compra el Banco del Buen Ayre y se anexan alrededor de 80 sucursales, y se conforma un paquete del orden de las 120 casas. Y nosotros tuvimos la oportunidad de intervenir en todas y en cada una en particular.

Podría describir los servicios que el estudio le da al Banco.

Lo interesante de esta relación es que nunca hubo una definición de nuestros servicios, fuimos estructurando planes y tareas y nuestra actividad fue variando motivada por los cambios que el propio Banco ha sufrido. La unificación por un lado, los últimos sucesos de nuestro país que han llevado a modificaciones de lay-out y cambio de la mecánica funcional por otro, han marcado rumbos a los que nuestros servicios se han ido adaptando. Por ejemplo cuando el Banco Itaú se integró con el Buen Ayre tuvimos que modificar el lay-out porque eran dos funcionamientos distintos, dos criterios, dos tipos de clientes diferentes, en esta etapa aparecían sucursales enfrentadas en la misma cuadra por lo que hubo que decidir cuál se priorizaba, analizar el estado de cada una, el mejor res-

puesta al nuevo lay-out, el valor del terreno, en síntesis todo lo que hace al manejo eficiente del activo para su mejor rendimiento.

Ahora, cómo hacen para detectar las necesidades de una organización tan grande y atomizada.

Bueno, esta es otra de las cosas muy bien hechas. Desde aquel momento –hace ocho años– todos los miércoles sin interrupción de ningún tipo se hace en el banco una reunión, que dura en general no menos de tres horas, con todos los sectores más relacionados con nuestra actividad; Servicios Generales y Bienes Raíces, Marketing, Gerencia de Sucursales, Seguridad, Compras y a veces hasta gente de tesorería y auditoría. Nosotros llegamos a esas reuniones con una “notebook” y en ella vamos confeccionando una planilla que fue evolucionado y perfeccionándose en el tiempo en la que se plasman los temas y las decisiones que en ese mismo acto se asignan y se asumen. Los temas que se tratan y las decisiones que se van tomando quedan de esta manera registradas para una nueva revisión el miércoles siguiente.

Se evalúan los resultados y se llevan los temas pendientes dentro de una metodología eficiente.

Sin duda ha demostrado una gran eficiencia, porque se ahorran muchos esfuerzos y tiempos. Se toman rápidamente las decisiones, cada sector sabe qué le toca hacer, cómo lo lleva adelante, diría que los días miércoles son fundamentales, imagínense que cualquier tema se multiplica automáticamente por ochenta o noventa situaciones. Después, hay cuestiones particulares y muy variadas, desde sucursales nuevas hasta problemas de humedad, problemas de seguridad, los asaltos express, el aire acondicionado, el vecino, etc., etc., etc.

Las reuniones son el único mecanismo que nos permite a todos llevar un control y no olvidarnos de nada. Hay que tener en cuenta, además, que nuestra función no se limita sólo a las sucursales, porque dentro de la unificación de los Bancos (Itaú - Buen Ayre), ellos adquieren el edificio de la torre Cerrito, en la que nosotros reciclamos también todas las oficinas. El banco del Buen Ayre tenía oficinas cerradas, pequeños despachos, un sistema de organización casi inverso al del Banco Itaú,

interview



por lo que hemos intervenido haciendo cambios radicales en su arquitectura y diseño.

También hemos actuado en otras áreas, siempre hablando de los espacios físicos, como Centro de Cómputo, Banca Telefónica y todo el sistema de depósito, y mobiliarios. Ocupándonos también de la reutilización de elementos.

Realmente es notable. Debe ser uno de los casos únicos en los que se interviene en todas las capas que constituyen los activos físicos de la empresa, desde el desarrollo de la imagen hasta el mantenimiento del aire acondicionado.

Sí, felizmente para el estudio, pero atención, nosotros no gerenciamos el mantenimiento. No somos gerencia de mantenimiento. El banco tiene una Gerencia de Servicios Generales y Bienes Raíces, que es la que se ocupa de otra parte de los temas aquí enunciados. Más de una vez hemos intervenido en algún conflicto como asesores técnicos del gerente porque el contrato de mantenimiento de las sucursales como el de la casa central es un contrato difícil. También hay otros temas en los que nosotros intervenimos como una suerte de apoyo, por ejemplo, temas de limpieza. Somos la oficina técnica

de la Gerencia.

Usted piensa que este modelo que tiene el estudio con el Banco es replicable en otros clientes o considera que sólo puede darse aquí.

El modelo con las especificidades de cada caso puede ser replicable. Nosotros mismos así lo hemos hecho en otras situaciones. En este caso se han dado una serie de condiciones para que este modelo sea factible y aparentemente con resultados positivos tanto para el Banco como para nosotros. Lo interesante de este proceso, es que nunca hubo nada que no sea específico de la tarea, nunca hubo nada que modificara el marco de la operatoria en términos de relaciones, nada. Todas las situaciones que se han producido son situaciones específicas de la tarea pero nunca del marco en que se desarrollan. Este proceso de las reuniones, por ejemplo se fue ajustando (esta planilla es el cuarto modelo) y ha dado sus resultados porque es muy eficaz el proceso, porque en una reunión se toca todo, permite llevar un absoluto control, acá figura todo. No hay tema que no se vuelque acá y no hay tema que no se controle.

Como arquitectos la formación que

Uds. tienen es de diseño y en el mejor de los casos, están habilitados a dirigir obra, ¿cómo pudieron ustedes adaptarse a tal multiplicidad de tareas?

Depende como se entienda la arquitectura. Una es considerar que la función del arquitecto es resolver problemas determinados. La manera como la entiendes es la manera como resuelves cada caso, y ojo, esto lo dijo Le Corbusier no yo. Naturalmente que hemos tenido que estudiar muchas cosas de FM para poder satisfacer las expectativas del Banco. Por eso me pareció interesante cuando me preguntaron en el Banco qué experiencia tenía y la verdad es que yo no tenía experiencia. No dudé en contestarlo porque no creo en la experiencia, creo sí en la manera de emprender las cosas y prepararse. Tampoco pretendo saber todo, es más, nosotros contamos con un cuerpo de asesores muy importante, porque éste no es un trabajo unipersonal sino de un gran equipo, sin el cual es imposible llevarlo a cabo.



J. V. Amoblamientos

FELIPE PIEDRABUENA

- Carpintería de Medida
- Decoraciones
- Equipamientos para
Oficinas y Comerciales
- Muebles Especiales

José Ignacio Rucci 3393 (Alt. Ruta 3 km. 21500) - Isidro Casa
Tel. 4625-1075 - Cel. 15-5307-8185 - jvamoblamientos@hotmail



Facility Management

Master en gestión, operación y mantenimiento de edificios y servicios

MASTER ON-LINE
Facility Management



Gracias al acuerdo con **STRUCTURALIA** de España, podemos ofrecer para los profesionales Latinoamericanos esta nueva alternativa en capacitación

Ahora también podés solicitar tu beca y obtener importantes descuentos

Obrascón Huarte Lain (OHL) y el CIMNE Ofrecen 15 becas en España y 50 becas en Latinoamérica para el Master en Facility Management on-line de Structuralia, que cubren parcialmente el costo del post-grado

Para acceder a las becas los interesados deben enviar su curriculum a

info@facilitymagazine.com.ar

www.structuralia.com



AGENDA



Seminario internacional de estructuras de acero en Buenos Aires

Del 20 al 23 de agosto se llevará a cabo este evento en la Universidad Católica Argentina, con la participación de expositores argentinos, brasileños,

británicos, franceses, chilenos y ecuatorianos.

La organización está a cargo del IACA (Instituto Argentino de la Construcción en Acero), ANI (Academia Nacional de Ingeniería) y AGIUCA (Asociación de Graduados de Ingeniería de la UCA).

Entre otras presentaciones se podrán conocer pormenores de la ampliación del edificio de La Nación.

Inscripción: \$145

Horario: de 14 a 19 hs.

Informes en IACA: Carlos M. Della Paolera 226 - 2º piso - Tel.: 4311-9726 - iaca@arnet.com.ar

Seminario IFMA en Toronto Canadá

IFMA Professional Development Seminars

Del 1 al 5 de octubre tendrá lugar en Toronto, Ontario, Canadá un nuevo seminario profesional del International Facility Management Association.

Son seminarios para estudiantes y profesionales del FM, preparados para adquirir valiosos conocimientos, técnicas y herramientas tendientes a colaborar en el mejoramiento de la disciplina.

Para mayor descripción o registrarse online lo invitamos a visitar la página www.ifma.org o llamando al +1-713-623-4362

Master de la Universidad de Michigan sobre Real Estate for Facility Managers por internet

Curso para graduados ofrecido íntegramente por internet a través del programa de nivel Master Certificate de la Michigan State University.

Instructor: Victoria Hardy. CFM y distinguida autora del IFMA

El curso se realiza de agosto a diciembre de 2002 y el costo es de U\$S 1,094.25.

Para más detalles visitar www.msu.edu/user/facmgt. O bien comunicarse con Debbie Jesswein al teléfono 517-353-3938 o al mail facmgt@msu.edu



Información plus para los FM

A través del sitio <http://i-fm.net>

Con un ingreso pago, se puede acceder a una serie de beneficios, estadísticas, contactos comerciales, tendencias, bases de datos de novedades que se renuevan diariamente, comentarios de modelos de negocios para FM, contratos, gerenciamiento de recursos humanos, opiniones y perfiles de los leaders del FM son parte de este sitio británico dedicado a la industria del FM. Si desea mayor información puede contactarse con Simon Ewing al tel.: + 020 7553 3257 o al mail sales@i-fm.net o puede realizar un tour virtual guiado en <http://i-fm.net/virtualtour>

retribuida. || 3. obra (cosa producida por un agente). || 4. Obra, resultado de la actividad humana. || 5. Operación de la máquina, pieza, herramienta o utensilio que se emplea para algún fin. || 6. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, en contraposición a capital. || 7. Lugar donde se trabaja. || 8. Dificultad, impedimento o perjuicio. || 9. Penalidad, molestia, tormento o suceso infortunado. || 10. m. en pl. || 11. m. de la fuerza || 12. m. que recorre su punto de aplicación y por el coseno del ángulo || 13. Lu || 14. || 15. || 16. || 17. || 18. || 19. || 20. || 21. || 22. || 23. || 24. || 25. || 26. || 27. || 28. || 29. || 30. || 31. || 32. || 33. || 34. || 35. || 36. || 37. || 38. || 39. || 40. || 41. || 42. || 43. || 44. || 45. || 46. || 47. || 48. || 49. || 50. || 51. || 52. || 53. || 54. || 55. || 56. || 57. || 58. || 59. || 60. || 61. || 62. || 63. || 64. || 65. || 66. || 67. || 68. || 69. || 70. || 71. || 72. || 73. || 74. || 75. || 76. || 77. || 78. || 79. || 80. || 81. || 82. || 83. || 84. || 85. || 86. || 87. || 88. || 89. || 90. || 91. || 92. || 93. || 94. || 95. || 96. || 97. || 98. || 99. || 100. || 101. || 102. || 103. || 104. || 105. || 106. || 107. || 108. || 109. || 110. || 111. || 112. || 113. || 114. || 115. || 116. || 117. || 118. || 119. || 120. || 121. || 122. || 123. || 124. || 125. || 126. || 127. || 128. || 129. || 130. || 131. || 132. || 133. || 134. || 135. || 136. || 137. || 138. || 139. || 140. || 141. || 142. || 143. || 144. || 145. || 146. || 147. || 148. || 149. || 150. || 151. || 152. || 153. || 154. || 155. || 156. || 157. || 158. || 159. || 160. || 161. || 162. || 163. || 164. || 165. || 166. || 167. || 168. || 169. || 170. || 171. || 172. || 173. || 174. || 175. || 176. || 177. || 178. || 179. || 180. || 181. || 182. || 183. || 184. || 185. || 186. || 187. || 188. || 189. || 190. || 191. || 192. || 193. || 194. || 195. || 196. || 197. || 198. || 199. || 200. || 201. || 202. || 203. || 204. || 205. || 206. || 207. || 208. || 209. || 210. || 211. || 212. || 213. || 214. || 215. || 216. || 217. || 218. || 219. || 220. || 221. || 222. || 223. || 224. || 225. || 226. || 227. || 228. || 229. || 230. || 231. || 232. || 233. || 234. || 235. || 236. || 237. || 238. || 239. || 240. || 241. || 242. || 243. || 244. || 245. || 246. || 247. || 248. || 249. || 250. || 251. || 252. || 253. || 254. || 255. || 256. || 257. || 258. || 259. || 260. || 261. || 262. || 263. || 264. || 265. || 266. || 267. || 268. || 269. || 270. || 271. || 272. || 273. || 274. || 275. || 276. || 277. || 278. || 279. || 280. || 281. || 282. || 283. || 284. || 285. || 286. || 287. || 288. || 289. || 290. || 291. || 292. || 293. || 294. || 295. || 296. || 297. || 298. || 299. || 300. || 301. || 302. || 303. || 304. || 305. || 306. || 307. || 308. || 309. || 310. || 311. || 312. || 313. || 314. || 315. || 316. || 317. || 318. || 319. || 320. || 321. || 322. || 323. || 324. || 325. || 326. || 327. || 328. || 329. || 330. || 331. || 332. || 333. || 334. || 335. || 336. || 337. || 338. || 339. || 340. || 341. || 342. || 343. || 344. || 345. || 346. || 347. || 348. || 349. || 350. || 351. || 352. || 353. || 354. || 355. || 356. || 357. || 358. || 359. || 360. || 361. || 362. || 363. || 364. || 365. || 366. || 367. || 368. || 369. || 370. || 371. || 372. || 373. || 374. || 375. || 376. || 377. || 378. || 379. || 380. || 381. || 382. || 383. || 384. || 385. || 386. || 387. || 388. || 389. || 390. || 391. || 392. || 393. || 394. || 395. || 396. || 397. || 398. || 399. || 400. || 401. || 402. || 403. || 404. || 405. || 406. || 407. || 408. || 409. || 410. || 411. || 412. || 413. || 414. || 415. || 416. || 417. || 418. || 419. || 420. || 421. || 422. || 423. || 424. || 425. || 426. || 427. || 428. || 429. || 430. || 431. || 432. || 433. || 434. || 435. || 436. || 437. || 438. || 439. || 440. || 441. || 442. || 443. || 444. || 445. || 446. || 447. || 448. || 449. || 450. || 451. || 452. || 453. || 454. || 455. || 456. || 457. || 458. || 459. || 460. || 461. || 462. || 463. || 464. || 465. || 466. || 467. || 468. || 469. || 470. || 471. || 472. || 473. || 474. || 475. || 476. || 477. || 478. || 479. || 480. || 481. || 482. || 483. || 484. || 485. || 486. || 487. || 488. || 489. || 490. || 491. || 492. || 493. || 494. || 495. || 496. || 497. || 498. || 499. || 500. || 501. || 502. || 503. || 504. || 505. || 506. || 507. || 508. || 509. || 510. || 511. || 512. || 513. || 514. || 515. || 516. || 517. || 518. || 519. || 520. || 521. || 522. || 523. || 524. || 525. || 526. || 527. || 528. || 529. || 530. || 531. || 532. || 533. || 534. || 535. || 536. || 537. || 538. || 539. || 540. || 541. || 542. || 543. || 544. || 545. || 546. || 547. || 548. || 549. || 550. || 551. || 552. || 553. || 554. || 555. || 556. || 557. || 558. || 559. || 560. || 561. || 562. || 563. || 564. || 565. || 566. || 567. || 568. || 569. || 570. || 571. || 572. || 573. || 574. || 575. || 576. || 577. || 578. || 579. || 580. || 581. || 582. || 583. || 584. || 585. || 586. || 587. || 588. || 589. || 590. || 591. || 592. || 593. || 594. || 595. || 596. || 597. || 598. || 599. || 600. || 601. || 602. || 603. || 604. || 605. || 606. || 607. || 608. || 609. || 610. || 611. || 612. || 613. || 614. || 615. || 616. || 617. || 618. || 619. || 620. || 621. || 622. || 623. || 624. || 625. || 626. || 627. || 628. || 629. || 630. || 631. || 632. || 633. || 634. || 635. || 636. || 637. || 638. || 639. || 640. || 641. || 642. || 643. || 644. || 645. || 646. || 647. || 648. || 649. || 650. || 651. || 652. || 653. || 654. || 655. || 656. || 657. || 658. || 659. || 660. || 661. || 662. || 663. || 664. || 665. || 666. || 667. || 668. || 669. || 670. || 671. || 672. || 673. || 674. || 675. || 676. || 677. || 678. || 679. || 680. || 681. || 682. || 683. || 684. || 685. || 686. || 687. || 688. || 689. || 690. || 691. || 692. || 693. || 694. || 695. || 696. || 697. || 698. || 699. || 700. || 701. || 702. || 703. || 704. || 705. || 706. || 707. || 708. || 709. || 710. || 711. || 712. || 713. || 714. || 715. || 716. || 717. || 718. || 719. || 720. || 721. || 722. || 723. || 724. || 725. || 726. || 727. || 728. || 729. || 730. || 731. || 732. || 733. || 734. || 735. || 736. || 737. || 738. || 739. || 740. || 741. || 742. || 743. || 744. || 745. || 746. || 747. || 748. || 749. || 750. || 751. || 752. || 753. || 754. || 755. || 756. || 757. || 758. || 759. || 760. || 761. || 762. || 763. || 764. || 765. || 766. || 767. || 768. || 769. || 770. || 771. || 772. || 773. || 774. || 775. || 776. || 777. || 778. || 779. || 780. || 781. || 782. || 783. || 784. || 785. || 786. || 787. || 788. || 789. || 790. || 791. || 792. || 793. || 794. || 795. || 796. || 797. || 798. || 799. || 800. || 801. || 802. || 803. || 804. || 805. || 806. || 807. || 808. || 809. || 810. || 811. || 812. || 813. || 814. || 815. || 816. || 817. || 818. || 819. || 820. || 821. || 822. || 823. || 824. || 825. || 826. || 827. || 828. || 829. || 830. || 831. || 832. || 833. || 834. || 835. || 836. || 837. || 838. || 839. || 840. || 841. || 842. || 843. || 844. || 845. || 846. || 847. || 848. || 849. || 850. || 851. || 852. || 853. || 854. || 855. || 856. || 857. || 858. || 859. || 860. || 861. || 862. || 863. || 864. || 865. || 866. || 867. || 868. || 869. || 870. || 871. || 872. || 873. || 874. || 875. || 876. || 877. || 878. || 879. || 880. || 881. || 882. || 883. || 884. || 885. || 886. || 887. || 888. || 889. || 890. || 891. || 892. || 893. || 894. || 895. || 896. || 897. || 898. || 899. || 900. || 901. || 902. || 903. || 904. || 905. || 906. || 907. || 908. || 909. || 910. || 911. || 912. || 913. || 914. || 915. || 916. || 917. || 918. || 919. || 920. || 921. || 922. || 923. || 924. || 925. || 926. || 927. || 928. || 929. || 930. || 931. || 932. || 933. || 934. || 935. || 936. || 937. || 938. || 939. || 940. || 941. || 942. || 943. || 944. || 945. || 946. || 947. || 948. || 949. || 950. || 951. || 952. || 953. || 954. || 955. || 956. || 957. || 958. || 959. || 960. || 961. || 962. || 963. || 964. || 965. || 966. || 967. || 968. || 969. || 970. || 971. || 972. || 973. || 974. || 975. || 976. || 977. || 978. || 979. || 980. || 981. || 982. || 983. || 984. || 985. || 986. || 987. || 988. || 989. || 990. || 991. || 992. || 993. || 994. || 995. || 996. || 997. || 998. || 999. || 1000. || 1001. || 1002. || 1003. || 1004. || 1005. || 1006. || 1007. || 1008. || 1009. || 1010. || 1011. || 1012. || 1013. || 1014. || 1015. || 1016. || 1017. || 1018. || 1019. || 1020. || 1021. || 1022. || 1023. || 1024. || 1025. || 1026. || 1027. || 1028. || 1029. || 1030. || 1031. || 1032. || 1033. || 1034. || 1035. || 1036. || 1037. || 1038. || 1039. || 1040. || 1041. || 1042. || 1043. || 1044. || 1045. || 1046. || 1047. || 1048. || 1049. || 1050. || 1051. || 1052. || 1053. || 1054. || 1055. || 1056. || 1057. || 1058. || 1059. || 1060. || 1061. || 1062. || 1063. || 1064. || 1065. || 1066. || 1067. || 1068. || 1069. || 1070. || 1071. || 1072. || 1073. || 1074. || 1075. || 1076. || 1077. || 1078. || 1079. || 1080. || 1081. || 1082. || 1083. || 1084. || 1085. || 1086. || 1087. || 1088. || 1089. || 1090. || 1091. || 1092. || 1093. || 1094. || 1095. || 1096. || 1097. || 1098. || 1099. || 1100. || 1101. || 1102. || 1103. || 1104. || 1105. || 1106. || 1107. || 1108. || 1109. || 1110. || 1111. || 1112. || 1113. || 1114. || 1115. || 1116. || 1117. || 1118. || 1119. || 1120. || 1121. || 1122. || 1123. || 1124. || 1125. || 1126. || 1127. || 1128. || 1129. || 1130. || 1131. || 1132. || 1133. || 1134. || 1135. || 1136. || 1137. || 1138. || 1139. || 1140. || 1141. || 1142. || 1143. || 1144. || 1145. || 1146. || 1147. || 1148. || 1149. || 1150. || 1151. || 1152. || 1153. || 1154. || 1155. || 1156. || 1157. || 1158. || 1159. || 1160. || 1161. || 1162. || 1163. || 1164. || 1165. || 1166. || 1167. || 1168. || 1169. || 1170. || 1171. || 1172. || 1173. || 1174. || 1175. || 1176. || 1177. || 1178. || 1179. || 1180. || 1181. || 1182. || 1183. || 1184. || 1185. || 1186. || 1187. || 1188. || 1189. || 1190. || 1191. || 1192. || 1193. || 1194. || 1195. || 1196. || 1197. || 1198. || 1199. || 1200. || 1201. || 1202. || 1203. || 1204. || 1205. || 1206. || 1207. || 1208. || 1209. || 1210. || 1211. || 1212. || 1213. || 1214. || 1215. || 1216. || 1217. || 1218. || 1219. || 1220. || 1221. || 1222. || 1223. || 1224. || 1225. || 1226. || 1227. || 1228. || 1229. || 1230. || 1231. || 1232. || 1233. || 1234. || 1235. || 1236. || 1237. || 1238. || 1239. || 1240. || 1241. || 1242. || 1243. || 1244. || 1245. || 1246. || 1247. || 1248. || 1249. || 1250. || 1251. || 1252. || 1253. || 1254. || 1255. || 1256. || 1257. || 1258. || 1259. || 1260. || 1261. || 1262. || 1263. || 1264. || 1265. || 1266. || 1267. || 1268. || 1269. || 1270. || 1271. || 1272. || 1273. || 1274. || 1275. || 1276. || 1277. || 1278. || 1279. || 1280. || 1281. || 1282. || 1283. || 1284. || 1285. || 1286. || 1287. || 1288. || 1289. || 1290. || 1291. || 1292. || 1293. || 1294. || 1295. || 1296. || 1297. || 1298. || 1299. || 1300. || 1301. || 1302. || 1303. || 1304. || 1305. || 1306. || 1307. || 1308. || 1309. || 1310. || 1311. || 1312. || 1313. || 1314. || 1315. || 1316. || 1317. || 1318. || 1319. || 1320. || 1321. || 1322. || 1323. || 1324. || 1325. || 1326. || 1327. || 1328. || 1329. || 1330. || 1331. || 1332. || 1333. || 1334. || 1335. || 1336. || 1337. || 1338. || 1339. || 1340. || 1341. || 1342. || 1343. || 1344. || 1345. || 1346. || 1347. || 1348. || 1349. || 1350. || 1351. || 1352. || 1353. || 1354. || 1355. || 1356. || 1357. || 1358. || 1359. || 1360. || 1361. || 1362. || 1363. || 1364. || 1365. || 1366. || 1367. || 1368. || 1369. || 1370. || 1371. || 1372. || 1373. || 1374. || 1375. || 1376. || 1377. || 1378. || 1379. || 1380. || 1381. || 1382. || 1383. || 1384. || 1385. || 1386. || 1387. || 1388. || 1389. || 1390. || 1391. || 1392. || 1393. || 1394. || 1395. || 1396. || 1397. || 1398. || 1399. || 1400. || 1401. || 1402. || 1403. || 1404. || 1405. || 1406. || 1407. || 1408. || 1409. || 1410. || 1411. || 1412. || 1413. || 1414. || 1415. || 1416. || 1417. || 1418. || 1419. || 1420. || 1421. || 1422. || 1423. || 1424. || 1425. || 1426. || 1427. || 1428. || 1429. || 1430. || 1431. || 1432. || 1433. || 1434. || 1435. || 1436. || 1437. || 1438. || 1439. || 1440. || 1441. || 1442. || 1443. || 1444. || 1445. || 1446. || 1447. || 1448. || 1449. || 1450. || 1451. || 1452. || 1453. || 1454. || 1455. || 1456. || 1457. || 1458. || 1459. || 1460. || 1461. || 1462. || 1463. || 1464. || 1465. || 1466. || 1467. || 1468. || 1469. || 1470. || 1471. || 1472. || 1473. || 1474. || 1475. || 1476. || 1477. || 1478. || 1479. || 1480. || 1481. || 1482. || 1483. || 1484. || 1485. || 1486. || 1487. || 1488. || 1489. || 1490. || 1491. || 1492. || 1493. || 1494. || 1495. || 1496. || 1497. || 1498. || 1499. || 1500. || 1501. || 1502. || 1503. || 1504. || 1505. || 1506. || 1507. || 1508. || 1509. || 1510. || 1511. || 1512. || 1513. || 1514. || 1515. || 1516. || 1517. || 1518. || 1519. || 1520. || 1521. || 1522. || 1523. || 1524. || 1525. || 1526. || 1527. || 1528. || 1529. || 1530. || 1531. || 1532. || 1533. || 1534. || 1535. || 1536. || 1537. || 1538. || 1539. || 1540. || 1541. || 1542. || 1543. || 1544. || 1545. || 1546. || 1547. || 1548. || 1549. || 1550. || 1551. || 1552. || 1553. || 1554. || 1555. || 1556. || 1557. || 1558. || 1559. || 1560. || 1561. || 1562. || 1563. || 1564. || 1565. || 1566. || 1567. || 1568. || 1569. || 1570. || 1571. || 1572. || 1573. || 1574. || 1575. || 1576. || 1577. || 1578. || 1579. || 1580. || 1581. || 1582. || 1583. || 1584. || 1585. || 1586. || 1587. || 1588. || 1589. || 1590. || 1591. || 1592. || 1593. || 1594. || 1595. || 1596. || 1597. || 1598. || 1599. || 1600. || 1601. || 1602. || 1603. || 1604. || 1605. || 1606. || 1607. || 1608. || 1609. || 1610. || 1611. || 1612. || 1613. || 1614. || 1615. || 1616. || 1617. || 1618. || 1619. || 1620. || 1621. || 1622. || 1623. || 1624. || 1625. || 1626. || 1627. || 1628. || 1629. || 1630. || 1631. || 1632. || 1633. || 1634. || 1635. || 1636. || 1637. || 1638. || 1639. || 1640. || 1641. || 1642. || 1643. || 1644. || 1645. || 1646. || 1647. || 1648. || 1649. || 1650. || 1651. || 1652. || 1653. || 1654. || 1655. || 1656. || 1657. || 1658. || 1659. || 1660. || 1661. || 1662. || 1663. || 1664. || 1665. || 1666. || 1667. || 1668. || 1669. || 1670. || 1671. || 1672. || 1673. || 1674. || 1675. || 1676. || 1677. || 1678. || 1679. || 1680. || 1681. || 1682. || 1683. || 1684. || 1685. || 1686. || 1687. || 1688. || 1689. || 1690. || 1691. || 1692

Glosario

DE FACILITY MANAGEMENT

Cabe aclarar que hay usos disímiles, según autor, usuario o país, de los términos que describimos abajo. No obstante, entendemos que estas definiciones se ajustan a la mayoría de los casos y situaciones:

PROJECT MANAGEMENT (GERENCIAMIENTO DE PROYECTOS)

Planificación, conducción, administración y liderazgo de proyectos de cualquier tipo (Arquitectura, Ingeniería, Instalaciones), con responsabilidad sobre sus resultados, plazos, inversiones, costos y recursos asignados.

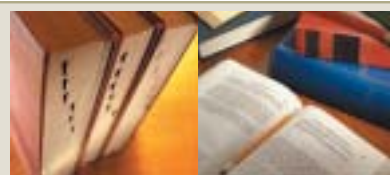
TEST FIT (OCCUPANCY ANALYSIS)

Análisis del ratio de ocupación de una propiedad y de su potencialidad, así como de las posibilidades de implantación de una

empresa, o área de ésta, en un inmueble determinado, o sector de éste.

SPACE PLANNING (GESTION DE ESPACIOS)

Actividad que involucra el estudio de la organización de la empresa, sus áreas, actividades, estilo y relaciones, internos y externos, cuantificando el espacio necesario, previendo su evolución, analizando alternativas de reubicaciones y distribución, para lograr un ámbito funcional, flexible y adaptable a la evolución de la empresa y su negocio central.



Glosario

DE FACILITY MANAGEMENT

POE (POST OCCUPANCY EVALUATION)

Evaluación final del Space Planning (Gestión de Espacios), donde se ajustan los ratios y estándares previstos a la realidad ejecutada y, fundamentalmente, donde se releva y evalúa el grado de satisfacción de los usuarios.

DEVELOPMENT

MANAGEMENT

(GERENCIAMIENTO DE DESARROLLOS)

Conducción y administración integral de desarrollos inmobiliarios y proyectos de construcción, que cubre desde los análisis de factibilidad y rentabilidad, hasta el desarrollo del mercado.

LANDLORD REPRESENTATION & AGENCY LEASING

Representación de propietarios orientada a la generación de planes de comercialización para la atracción de inquilinos, posicionamiento del inmueble en el mercado y negociación de condiciones y contratos.

PROPERTY MANAGEMENT

(GERENCIAMIENTO DE PROPIEDADES)

Rama del Real Estate que se ocupa de la administración de propiedades. Ésta puede abarcar la gestión integral de mantenimiento y servicios de espacios comunes, cobranzas, y gestión de alquileres y venta, para el propietario del inmueble.

TENANT REPRESENTATION

Representación de inquilinos o compradores en la búsqueda de propiedades, definiendo sus requerimientos de espacio, identificando alternativas, recomendando soluciones de ocupación apropiadas y gestionando las condiciones de alquiler o compra del bien.

CAFM y GMAO

Herramientas informáticas orientadas a la gestión de Facility Management.

CAFM: Computer Aided Facility Management. GMAO: Gestión de Mantenimiento Asistido por Ordenador.

RINCON

IFMA

la europea



Revestimientos vinílicos alto impacto

Obra Hotel Intercontinental



Pisos Flotantes

Obra Telefónica de Argentina

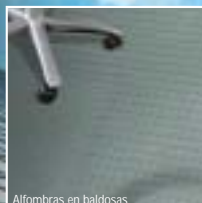
Porque nuestro objetivo es
brindar el mayor respaldo
para sus proyectos, tenemos
un compromiso: la calidad.

Asesoramiento profesional
Servicios garantizados • Financiación



la europea

Una empresa para empresas



Alfombras en baldosas

Obra Banco Caja



Cortinados Especiales

Obra Aguila & Baccetti

DIVISION CORPORATIVA - Arenales 1415 - 5° Piso (C1061AAQ) - Capital Federal - Tel: 4813-0123/Telfax: 4815-1429
e-mail: corporate@laeuropea.com - www.laeuropea.com

CERRADURAS

Electromagnéticas

Motorizadas



En Red y
Automático

De Touch

De Banda
Magnética

De Proximidad

CONTROLES DE ACCESOS



*Productos fabricados
por nosotros en Argentina*

Franklin 787 (C1405DEG)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
Tel/Fax: 4958-5844 / 5845 / 7835
E-mail: info@controllock.com.ar

**CONTROL
LOCK**
Sistemas de Seguridad

Quién es Quién en el Fm

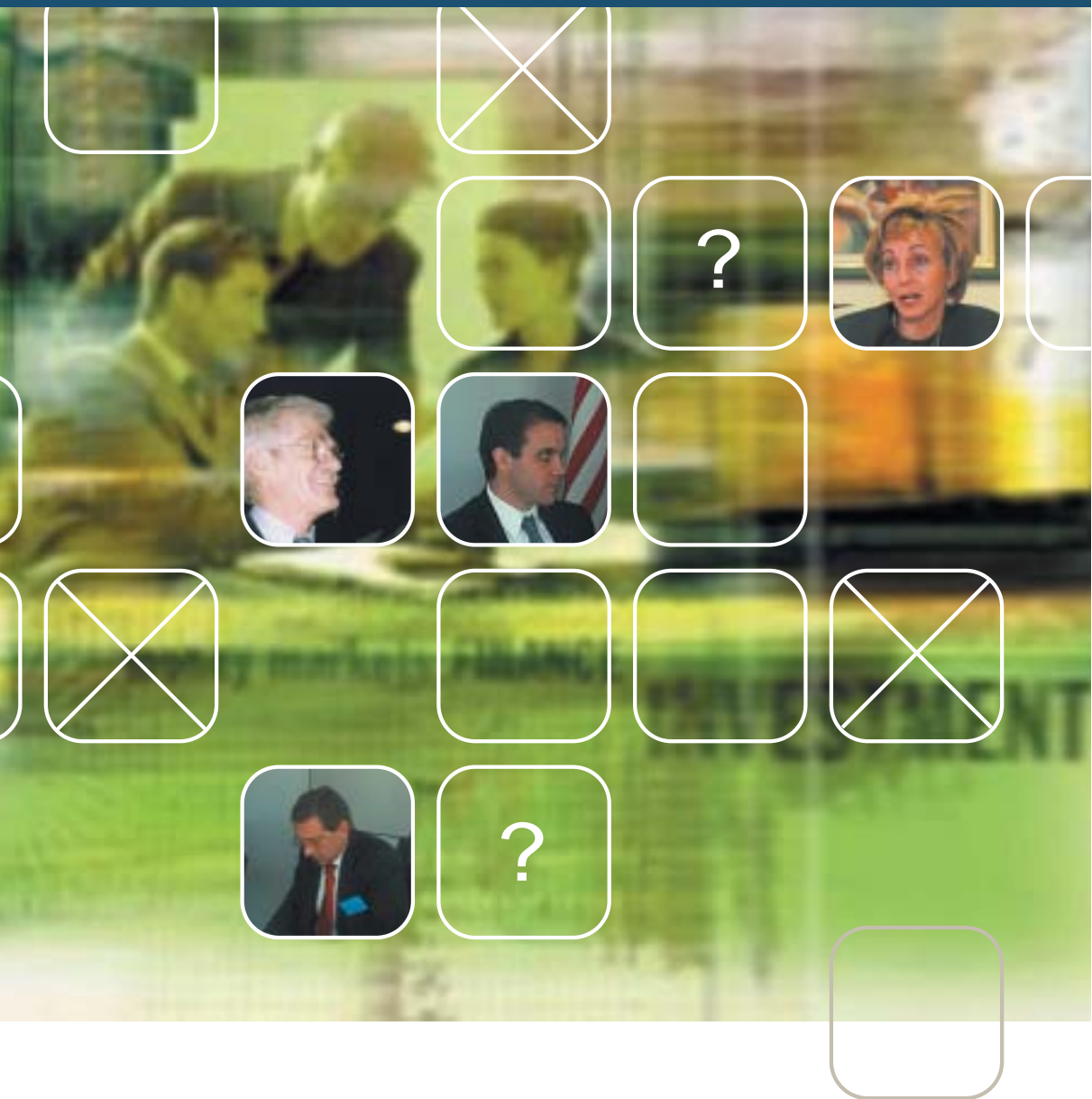
EN UNA DISCIPLINA QUE CRECE
COTIDIANAMENTE SIEMPRE HAY
MUCHAS COSAS PARA HACER.
EL FM EN LATINOAMÉRICA ESTÁ
MADURANDO Y SEGURAMENTE MUY
PRONTO OCUPARÁ EL MISMO LUGAR
QUE OCUPA EN LOS PAÍSES
DESARROLLADOS.

Muchos esfuerzos, sin embargo, son necesarios para que esto suceda, esfuerzos que hay que realizar en todas las direcciones. Son acciones diversas pero siempre apuntadas al mismo objetivo; pasos dados para recorrer un camino.

Uno de ellos es el que trataremos de dar desde hoy en esta sección de Facility Magazine: el Quién es Quién.

Conocernos, presentarnos, descubrirnos co-





mo actores del FM en Argentina constituye un elemento fundamental. Porque participamos de una temática, disponemos de un lenguaje común y tenemos una experiencia que crece a medida que se comparte. Sabemos que algunas empresas no han podido enviar sus datos en esta ocasión, pero no faltará

oportunidad. Por eso, una vez más, queremos alentarlos a sumarse a este trabajo, completando y enviando a la dirección info@facilitymagazine.com.ar, el cuadro de actividades y servicios de acuerdo al listado confeccionado a tal efecto en la página siguiente. Buscamos con el Quién es

Quién que todos podamos, por lo menos, habernos presentado. Que quien actúe en FM sepa que para cada actividad, cada servicio o cada producto hay referentes que comprenden el idioma de la disciplina.

Presentarnos. Puede parecer poco pero es mucho.

Quién es Quién en el Fm

	Presencia Regional	Imagen Corporativa	Project Management	Proyectos de Arquitectura	Documentación de Obra	Ingeniería de Obra	Construction Management	Space Planning	Test Fit (Occupancy Analysis)	Reubicaciones internas	Logística de Mudanzas	POE Post Occupancy Evaluation	Tasaciones, valoraciones e investigación de mercado	Planificación Estratégica Inmobiliaria (Portfolio)	Strategy
	Proyectos y Obras														
Antonini Schon Zemborain Arq. Eduardo Zemborain eduardo.zemborain@asz.com.ar															
Balko Arq. Enrique Chardon echardon@balko.com.ar															
Baplaning Ing. María Cristóbal bap@baplaning.com.ar															
Contract Victor Feingold vfeingold@contract.com.ar															
Cushman & Wakefield Semco Miguel Angel Hernandez mhernandez@cushwake.com.ar															
ISS Marubia Juan José Mansilla jjmansilla@iss-marubia.com															
J. L. Ramos Diego Cazes cazes@jlr.com.ar															
Jones Lang LaSalle Leo Zaietz leo.zaietz@am.joneslanglasalle.com															
Rubinat Arquitectura Ana Maria Rubinat estudio@rubinat.com.ar															
Semax Ing. Juan Carlos Distefano jcd@semex.com.ar															
Sie Jorge Marzorati marzorati@sie.com.ar															
TBK Sistemas Joan Miró tbksist@intercom.es															
US Equities INC / Realty Gloria Rossi grossi@usequities.com															

Este cuadro fue confeccionado con información suministrada por las propias empresas

[illegible]

DISEÑO iluminación

- ☐ **PROYECTO Y PROVISION A OBRA**
- ☐ **INSTALACION, MONTAJE**
- ☐ **DISEÑOS ESPECIALES**

15 de Noviembre 2651, PB 4
Tel. 4941-5503
gafs@ciudad.com.ar

Algunos de nuestros clientes

TECHTEL
PROVIDIAN BANK
NEXTEL
PAGINAS AMARILLAS
PANAMERICAN ENERGY
NCS
SCANIA

EMPRESAS - SPONSOR DE ORO BENEFICIOS

- Figuración destacada en las publicaciones de SLFM - Facility Magazine - Única revista de FM en español (trimestral).
- 6 suscripciones sin cargo a la Revista Facility Magazine.
- Figuración destacada en la página web de SLFM
- Figuración destacada las jornadas de SLFM
- Acceso como miembro pleno de SLFM a 5 representantes de empresa.

EMPRESAS - SPONSOR DE PLATA BENEFICIOS

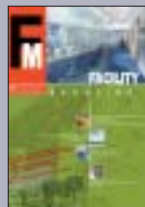
- Figuración en las publicaciones de SLFM - Facility Magazine. Única revista de FM en español (trimestral).
- 2 suscripciones sin cargo a la Revista Facility Magazine.
- Figuración en la página web de SLFM
- Acceso como miembro pleno de SLFM a 2 representantes de la empresa.

PROFESIONALES

Destinada a personas cuyas actividades incluyan el ejercicio de las incumbencias de Facility Management desde dentro de la empresas, los proveedores de bienes y servicios de FM.

BENEFICIOS

- Suscripción sin cargo a Facility Magazine
- Acceso sin cargo a las jornadas de SLFM
- Acceso sin restricciones a la página web de la SLFM
- Descuentos especiales en las publicaciones de SLFM



FACILITY MAGAZINE

¡No se la pierda!
Suscríbase y reciba todos los números
en su domicilio.

Envíenos los siguientes datos a:
info@facilitymagazine.com.ar

Apellido y Nombre

Empresa

Cargo

Domicilio - Código Postal

Provincia - Ciudad

País

Tel/Fax

E-Mail

Profesión

Fecha de Nacimiento

**PUBLIQUE EN FM MAGAZINE Y AMPLÍE SUS
OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS**

Llámenos al 4516-0722 o envíenos un mail
a info@facilitymagazine.com.ar



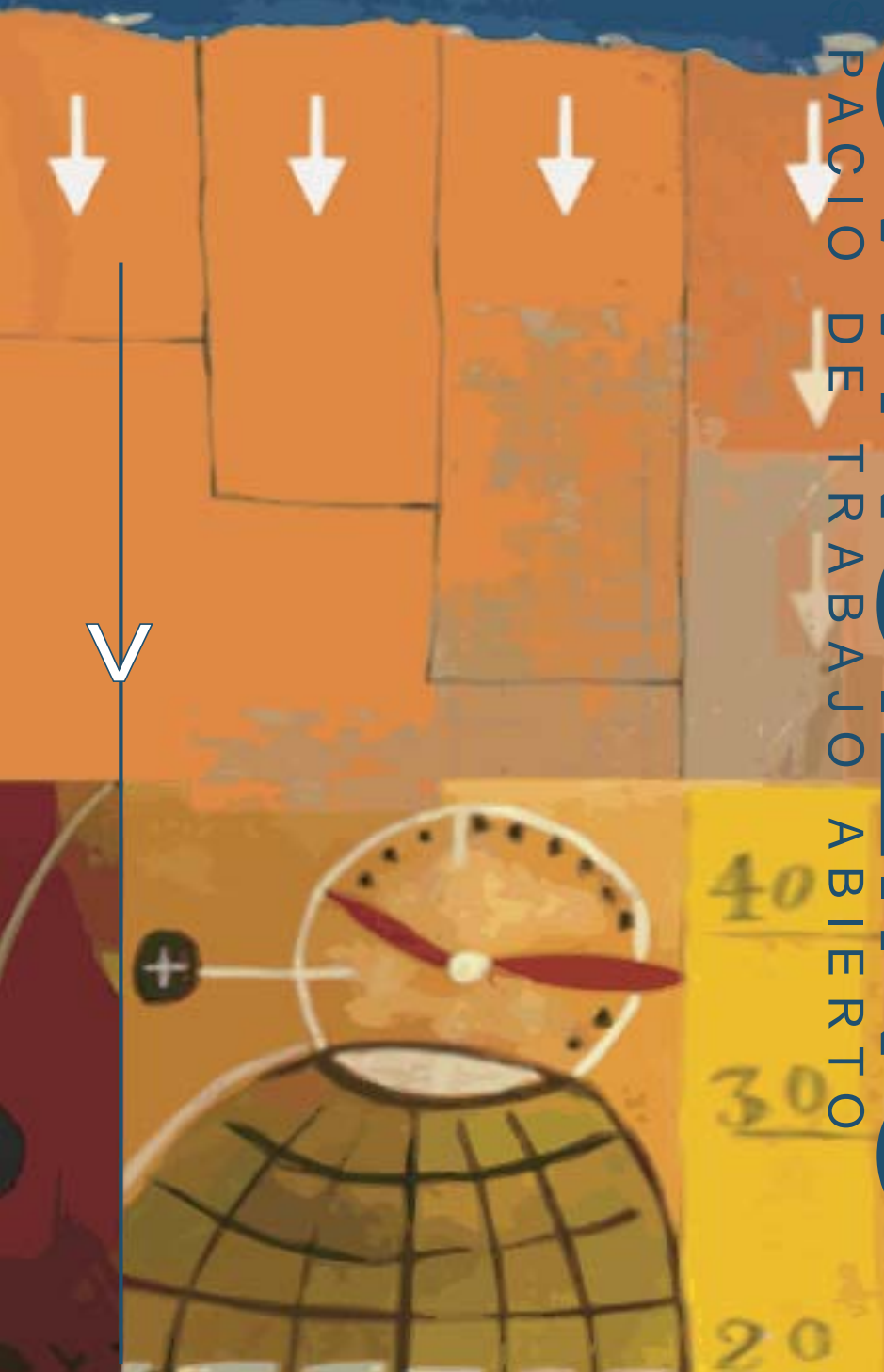
Hans
Alfombras

Av. Pte. Quintana 114 Capital Federal
Tel. 4814.0180 / 4813.3159
info@hansalfombras.com.ar
www.hansalfombras.com.ar

DOWN SIZING

&

PACIO DE TRABAJO ABIERTO



En momentos de crisis, como el actual, la gente siente una creciente inseguridad y desazón, que los sectores responsables de los recursos humanos deben encarar y resolver por todos los medios disponibles

Desde hace largo tiempo las empresas viven momentos de gran incertidumbre y preocupación debido a que se han modificado las reglas de juego e impactan en nuestras economías locales por distintos motivos: mercados que se cierran, productos que se subsidian y la globalización de la economía, generan una evidente crisis que demandará la búsqueda de nuevos y diferentes caminos.



POR
HENRY
JONES

Las empresas de servicios, o con importantes estructuras administrativas, deben controlar y bajar sus costos fijos reposicionándose en el mercado. En la gran mayoría de los casos el "downsizing" equivale a reducir personal, siendo ésta la más rápida respuesta a la reducción de costos, para luego desafectar la superficie que ocupaba. La presencia del personal y el consumo de insumos de trabajo invitan al recorte como única salida.

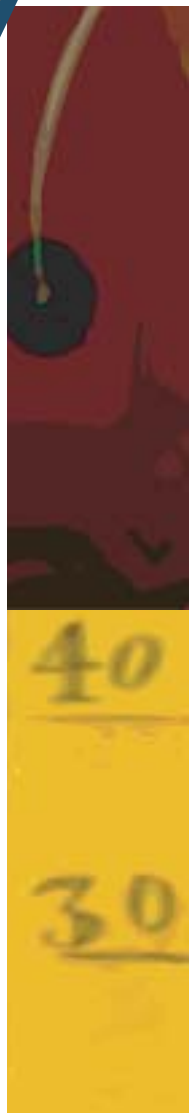
Reducir la cantidad del personal de la nómina, no significa reposicionarse en el mercado; para transitar estos difíciles momentos se debe tener en cuenta otras variables tales como el consolidar una estructura compacta, que funcionará como trampolín para relanzarse en el nuevo mercado. Ese mercado que hoy se presenta incierto, confuso y que debe ser analizado permanentemente. Los que estamos en el FM, no ajenos a esta realidad, nos vemos muy involucrados en las va-

riables que nos presenta el "downsizing". En una primera aproximación al problema y tras un rápido análisis vemos que los activos físicos son una carga importante en la estructura de costos de las firmas de hoy, por ello es que se debe manejar la superficie ocupada, ya sea propia o alquilada, con especial atención y mucha habilidad. Esta coyuntura requiere ideas y acciones rápidas que colaboren a ubicar a la empresa en un nivel competitivo. No caigamos en la falacia de creer que las acciones que pongamos en marcha respecto a la superficie que ocupamos con los espacios de trabajo, son el único y principal componente de esta difícil ecuación, no son la única variable que permita soluciones para transitar con éxito esta crisis, pero sí es un aspecto muy importante.

Según el imaginario colectivo, el éxito y crecimiento de una empresa es mayor cuanto más grande es la superficie, mayor cantidad de escritorios y puestos de trabajo

tenga la empresa; los FM bien sabemos que no es así; el potencial se debe medir por la calidad de los espacios de trabajo y no por la cantidad. Muchas veces los excesos de equipamiento, infraestructura, etc., generan pérdidas por deficiencia, descontrol y excesivo gasto.

En momentos de crisis, como el actual, la gente siente una creciente inseguridad y desazón, que los sectores responsables de los recursos humanos deben encarar y resolver por todos los medios disponibles (comunicación de las estrategias a los empleados, motivación, coaching) para permitir la continuidad del negocio. El espacio físico (que nos ocupa en esta nota) tiene un fuerte paralelismo con la gente que lo utiliza, es una suerte de espejo, símbolo de cada uno; cada usuario le asigna valores que van más allá de lo que el espacio de trabajo realmente es. Prevalece lo que representa por encima de su esencia y funcionalidad. Los valores intrín-



DOWN SIZING

secos que se le asignan a los espacios de trabajo, es otro aspecto a contemplar: su ubicación respecto de la ventana, si la ventana es orientación norte o sur, la privacidad, los metros cuadrados de alfombra que tiene, el color y tipo de revestimiento (goma, mármol, alfombra pelo cortado o alfombra buclé, espesor del alfombramiento, etc.).

En general, cuando proponemos en nuestras empresas espacios menos rígidos, abiertos, compartidos, etc., el usuario se siente menos cabado en su jerarquía; se argumenta dificultad para concentrarse, necesidad de privacidad para realizar llamadas de trabajo confidenciales o diálogos con integrantes del equipo de trabajo con información que requiere manejo dis-

crecional. Los espacios se asignan más por jerarquía que por su función; sin embargo, es desde la necesidad funcional que debemos aportar algo para favorecer el cambio de esta coyuntura.

Si pretendemos manejar empresas modernas, ágiles, donde cuenten la eficiencia, la rentabilidad, su inserción social, el servicio al cliente, su potencial productivo, y todos aquellos atributos imprescindibles en el mundo de hoy, debemos sin duda tener en cuenta sus recursos humanos y la calidad de sus espacios de trabajo.

En la presente coyuntura económica las empresas con una tipología de espacios de trabajo más flexibles y económicos que permiten modificarse y continuar con eficiencia su trabajo, tienen una gran



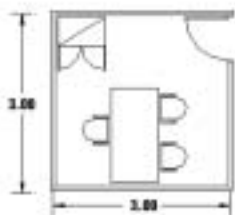
TALLERES Fervi

- Carpintería Metálica:
Hierro · Acero Inoxidable · Aluminio anodizado o pintado
- Realización de diseños especiales
- Servicios Metalúrgicos para empresas
- Decoración y Expositores

modificarse y continuar con eficiencia su trabajo, tienen una gran ventaja sobre aquellas que deben reacomodar sus estructuras para adecuarse al nuevo enfoque en los momentos de crisis y tiene pesadas estructuras, con grandes superficies de oficinas, sin la flexibilidad necesaria y con el agravante del costo que el espacio físico ocupado le agrega.

ESQUEMA DE CLÁSICO DE WORKSPACE de 3.00 x 3.00 (9.00 m2)

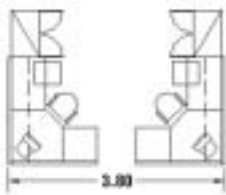
Este espacio de trabajo que se plantea de 3,00 x 3,00 (9.00 m2), cerrado con tabiques opacos y vidriados hasta el cielorraso.



ESQUEMAS DE WORKSTATION ABIERTO de 2.30 x 2.65 (6.00 m2)

Este espacio de trabajo que se plantea de 2,30 x 2,65 (6.00 m2)

y puede llegar a 1,90 x 2,65 si se lo realiza apareado llegando a



5.00 m2 por espacio de trabajo.

Los tabiques con la parte inferior opaca hasta 1,10 m y superior vidriada totalizando 1,60 m de altura.



ra.

Esta propuesta de tipología más dúctil, no plantea la marcada jerarquización tan común en las oficinas, pudiendo ser utilizada por un socio accionista, el gerente, un senior, una secretaria, etc. con las ventajas en la reducción del espacio y su costo.

1) Reducción de costos.

1a) Menor superficie por puesto.

1b) Módulos recuperables.

1c) Menor cantidad de puestos necesarios.

1d) Menor cantidad de instalación (luminarias, difusores de HVAC, sensores iónicos).

1e) Menor costo de locación.

2] Iluminación natural de la totalidad de la planta.

3] Flexibilidad de uso.

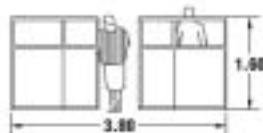
3a] Reubicación de puestos por cambios.

3b] Reagrupación por necesidad del grupo de trabajo.

3c] Rearmado adecuando los diferentes usos.

3d.- Utilización del puesto por distintos usuarios.

4] Motivación del grupo de trabajo.



jo.

4a) Espacio amigable.

4b) Compartir experiencias e información.

1) REDUCCIÓN DE COSTOS

Se trata entonces de focalizar



FRANCO PADUANO

· DEMOLICIONES · CONSTRUCCION EN SECO

· ALBAÑILERIA · PINTURA

C. Lopez Buchardo 5628 · Capital Federal

Tel/Fax: 4542.8340 · Cel:15-4558-3924

E-Mail: apaduano@tutopia.com

Si pretendemos manejar empresas modernas, ágiles, donde cuenten la eficiencia, la rentabilidad, su inserción social, el servicio al cliente, su potencial productivo, y todos aquellos atributos imprescindibles en el mundo de hoy, debemos sin duda tener en cuenta sus recursos humanos y la calidad de sus espacios de trabajo.

nuestra atención en los gastos, y para ello se proponen como óptimos, espacios amplios con paneles divisorios de no más de 1,60 metros de altura con fuertes instalaciones y equipamiento tecnológico de apoyo. Su superficie es menor que la necesaria para el clásico puesto cerrado y tomando la circulación que los vincula se obtiene un 30% de ahorro en la superficie. Al analizar su costo debemos evaluar el tiempo de uso que le daremos y su amortización en ese período, al ser módulos totalmente recuperables su uso se prolonga en el tiempo.

Los cubículos permiten ser utilizados por diferentes personas que, durante el período en que le dan uso sólo agregan los archivos móviles propios y costumizan el espacio a su necesidad. Así no se hace necesario tener puestos que tienen poco uso y solo debemos calcular la simultaneidad de uso.

La planta libre permite una distribución racional de las luminarias y al no tener espacios cerrados se disminuye fuertemente la cantidad de sensores contra incendio, difusores y retornos del sistema de HVAC; asimismo se equilibra la inyección y extracción del aire en forma total haciéndola más uniforme.

Con menor superficie necesaria se bajan notablemente los costos fijos, que son aquellos que tanto nos pesan en los resultados.

Su impacto se puede calcular a partir de estos valores:

Superficie de oficina tradicional o cerrada: 1.000 m²
Superficie de oficina abierta: 750 m²
Ahorro de superficie: 250 m² (25%)
Costo mensual: \$ 10.- / m²
Ahorro total anual: \$ 30.000.-

De esta manera, podemos realizar el cálculo de la incidencia en cada caso:

El ahorro anual = 3 x costo mensual del alquiler por m² x superficie de oficina total.

A este ahorro directo se deben agregar los costos de instalación, energía eléctrica, limpieza y mantenimiento.

2] ILUMINACIÓN NATURAL

Es un puesto que permite visualizar la totalidad de la planta, aprovechando la iluminación natural y el contacto visual con el exterior. Esto da como resultado un espacio más amigable y de mayor confort donde no se produce el aislamiento y la sensación de encierro logrando buenos niveles de concentración y mayor higiene en el ambiente laboral.

3] FLEXIBILIDAD DE USO

Puestos con gran apoyo de archivos que incluso podrán ser móviles y quedarán guardados fuera del puesto, en un "depósito", hasta que el usuario los requiera y se ubiquen en el espacio que van a ocupar. Bocas de red, telefonía y tensión redundantes, para el eventual uso simultáneo de dos personas por puesto. Se puede incluso tener en las cajoneras móviles

un compartimiento con los efectos personales que cada uno ubicará en el plano de trabajo cuando lo requiera.

Por un lado el reagrupamiento del personal con mucha facilidad posibilita el trabajo en equipo en forma dinámica sin dificultad. Asimismo se puede compartir, otorgándole la identidad del usuario eventual con algunos elementos personales y de trabajo que no permanecen allí cuando no lo tiene en uso.

Esa flexibilidad y el ahorro en los costos nos permiten condiciones de trabajo que sin duda redundarán en una mejor oferta al cliente y también serán útiles para incorporar fuerza de trabajo acorde a nuevas necesidades (fortalecer el sector de marketing, ventas, o producción). La adecuación del espacio para dar respuesta a la crisis se ve fuertemente facilitada.

4) MOTIVACIÓN

Estos puestos, donde se visualiza a toda la fuerza de trabajo, dan mayor apoyo y motivan al grupo en un grado mayor que si están trabajando aisladamente. Dan la posibilidad de informar y luego verificar las tácticas de los procedimientos generando una sinergia productiva, permite corregir y encausar rápidamente las acciones posibilitando respuestas y resultados inmediatos.

Como conclusión debemos ver a las crisis como un sinónimo de cambio; cambio para restablecer los valores, formular nuevos objetivos, establecer nuestra misión y motivar a la estructura de trabajo. El "downsizing" realizado en este escenario, con tipologías como la descripta, de espacios de trabajo abiertos y flexibles, no solo no nos debe desanimar, sino que por el contrario, resulta una operación energizante si la encaramos desde una óptica renovada, con pautas y enfoques creativos, que nos proporcionará otros "espacios".

PROFESIONALES EN CORTINAS



LEVAL

LEVAL S.A. Ramírez de Velasco 517
C1414AQK Buenos Aires
tel 4854-4520 fax 4856-5733
leval@leval.com.ar - www.leval.com.ar

INGENIERIA Y ARQUITECTURA EN CRISTAL
MUEBLES ESPECIALES · TABIQUERIA
D I V I S I O N



ACERO · ALUMINIO · MADERA
D I V I S I O N
E X C L U S I V O S

TRANSPARENCIAS
IMAGINACIÓN EN VIDRIO

Scalabrini Ortiz 2670 (1425) Tel. 4833.3039 / 4831.8183
transparencias@cotelnet.com.ar
www.e-transparencias.com.ar

CIELOS RASOS



**Phonex
Isocor**

Coronel M. Chilavert 2834
CP C1437HCL, Capital Federal
(54-11) 4918-6263 / 1123



TecNova
ALUMINIO FULL SERVICE

Fco. A. de Figueroa 1338
C1180AAZ, Capital Federal
Tel.Fax: 4867.6385 (15)4416-8173
tec_nova@ciudad.com.ar



REAL ESTATE

ELIGIENDO un broker

Imagínese estar sentado frente a su computadora recorriendo su lista de mails, cuando de repente, dos mensajes aparecen ante su vista. Uno es un ofrecimiento por 1700m² de oficinas en una importante zona del área metropolitana. El otro es un ofrecimiento por 500m² en una pequeña comunidad en las afueras de la ciudad. ¿Qué actitud tomar frente a la problemática inmobiliaria? ¿A quién recurrir para no equivocarse en las decisiones? Seguramente a su agente inmobiliario especializado en activos comerciales.

También hay Facility Managers que comenzarían inmediatamente y en muchas oportunidades en forma personal a trabajar en estas ofertas. Estos últimos estarían errando el camino. Seguramente preocupados por eludir la comisión final del broker, o imaginando las dificultades a las que se han de enfrentar para transmitir, o para que el broker comprenda el "core business" de la compañía, o quizás por temor a ser mal influenciados y conducidos a un espacio inadecuado, en la mayoría de los casos, por cualquiera de éstos u otros motivos, la toma de decisiones sin el asesoramiento de un broker especializado termina con resultados desacertados.

Un broker especializado en el área comercial de bienes raíces, ha de superar todas estas barreras y, más aún, deberá pasar por encima de las expectativas del FM. Pero para ello, todo Facility deberá saber seleccionar un broker con experiencia en el mercado y conocimiento en diferentes áreas de competencia relacionadas con el mundo de los negocios con el propósito de alcanzar soluciones exitosas que hagan valioso cada centavo de la comisión del broker. Cultivar relaciones comerciales con brokers concentrados y dedicados exclusivamente al área comercial del negocio inmobiliario puede ser de gran importancia para el FM. Acostumbrados a defender los intereses y a reconocer el negocio principal de las empresas que los contratan, los brokers colaboran encontrando oportuni-



dades que les permiten ahorrar dinero en los activos de sus clientes.

Otra razón para considerar el uso de los servicios de un broker especializado se manifiesta en situaciones de crisis o emergencias, ya sea para garantizar la continuidad del desarrollo de los negocios como para encontrar soluciones imperativas e inmediatas con el mínimo stress, cuando los sucesos así lo exigen. Por eso, es sumamente importante la selección de un broker previamente a las exigencias de los acontecimientos que sea capaz de atender, satisfacer y superar las expectativas del FM.

El primer paso en la selección del broker es el de elaborar un listado de requerimientos y necesidades que denominamos REP "request for proposal". El REP, ciertamente ha de variar de acuerdo al perfil de de cada empresa, sin embargo, hay algunos componentes que deberían ser contemplados, considerados e incluidos en todo REP desarrollado por un FM. A continuación, presentamos un listado base para que cada FM lo utilice a modo de borrador y lo complete de acuerdo a los requerimientos de su compañía, para terminar de definirlo con los datos que junto a diferentes broker irá sumando y al mismo tiempo analizando las cualidades de cada broker especializado que entreviste.

1. Objetivos del cambio:

- Mayor o menor superficie.

- Bajar costos.
- Mejorar imagen corporativa.
- Mejora en la infraestructura del inmueble.
- Estrategia comercial.
- Optimización de RRHH.
- Mejorar la calidad del ambiente de trabajo.

2. Definir zonas de preferencia de acuerdo a:

- Perfil del negocio.
- Domicilio de los clientes.
- Domicilio de los empleados.
- Cercanía con proveedores.
- Infraestructura de la zona.
- Medios de comunicación.

3. Estimación del presupuesto asignado para la compra/alquiler del inmueble.

4. Estimación de los costos de obra mudanza.

5. Tiempo de amortización de estos costos.

6. Superficie requerida en la actualidad y en el futuro.

7. Plazo del contrato (en caso de alquileres).

8. Cronograma donde se fijen los tiempos de concreción de la operación:

- Búsqueda.
- Elección.
- Negociación.
- Reformas.
- Mudanza.

9. Otros gastos:

- Expensas.
- Seguros.
- Servicios.
- Impuestos.
- Comisiones.

10. Disponibilidad de servicios en la nueva localización:

- Energía.
- Telefonía.
- Datos.

11. Requerimientos de habilitación.

12. Opciones de prórroga del contrato de locación.

13. Garantías (en caso de locación).

14. Condiciones de rescisión de contrato vigente.

Reproducido de la nota "Selecting an Exclusive Brokerage" escrita por Terry Vice, de la Revista FMJ, Facility Management Journal November / December 2001; y co-

regido por Diego Cazes de J. L. Ramos.

A LA HORA DE ELEGIR EL BROKER
ESTAS SON ALGUNAS CONSIDERACIONES A
TENER EN CUENTA:

1. Tiempo de actividad en el mercado.
2. Conocimiento del mercado
3. Especialidad en el área de su interés:
 - Oficinas
 - Industrial
 - Retail
 - Vivienda
 - Tasaciones
 - Consultoría
4. Referencias comerciales
5. Servicios complementarios
 - Asesoramiento en la estimación de superficie requerida.
 - Análisis de las condiciones edilicias e instalaciones del inmueble.
 - Estimación de costos de obra.
 - Estimación de tiempos de obra.
 - Test fit.
 - Lay out.
 - Gerenciamiento de proyecto.
 - Gerenciamiento de obra.
 - Obras Llave en mano.
6. Asesoramiento legal.



Atención a Empresas
Iluminación y Redes
Instalaciones Estructurales
Mantenimiento y Abonos

Saratea 2258 - Quilmes Oeste
Tel: 4280.4642 - Celular: (15) 5177.5659



CREXEL SR

Ingeniería para energía
segura · UPS

[Sistemas ininterrumpibles de energía]

Rectificadores
Estabilizadores AVR · Baterías

Perú 1520 - 4300-5575 / 7542
www.crexel.com.ar
ups@crexel.com.ar



AIRES DE CAMBIO

con vuelo de FM



A inicios del año 2000, Air France comenzó las gestiones correspondientes a la Relocalización de la Delegación Buenos Aires. Después de muchos años en su tradicional domicilio de Paraguay y Florida, la empresa consideró que había llegado el momento de emprender un proyecto integral de renovación de sus oficinas, tanto a nivel "imagen comercial" como en términos de actualización de los espacios de trabajo.

Superada la instancia de Site Selection/ Búsqueda inmobiliaria, se definió que la Torre San Martín sería la nueva sede corporativa de la compañía en la Argentina. Por un lado, esta elección significaba un cambio bastante "radical" e innovador, en el sentido en que se abandonaba la zona convencionalmente elegida por las compañías aéreas (Plaza San Martín). Sin embargo, las características tecnológicas, estéticas y funcionales del nuevo edificio fueron determinantes pa-



O B R A

Contract proponía que siendo la agencia comercial el espacio fundamental dentro de la Delegación, en términos de representatividad y prestigio, debía convertirse en el corazón de la misma, el núcleo funcional alrededor del cual se organizaban los demás sectores.



PROVEEDORES

PROYECTO Y GERENCIAMIENTO DE OBRA

contract

EQUIPO DE TRABAJO

- Proyecto arquitectónico
 - Arq. Víctor Feingold
 - Arq. Ximena Durso
 - Arq. Alejandro Avatte
 - Arq. Gabriela Contardi
 - Arq. Santiago Malvicino
- Gerenciamiento del proyecto
 - Arq. Silvia Haurigot / Arq. Ana Moreno
- Dirección de obra
 - Arq. Mauricio Baridon
- Coordinación de obra
 - Arq. Antonio Di Paolo
- Coordinación General
 - Arq. Víctor Feingold

ra asegurar a Air France haber elegido el inmueble más apto a su programa de necesidades.

En este contexto, la empresa convocó a un concurso privado de proyecto y presupuesto de obra, a partir del cual, Contract Rent fue elegida para gerenciar de manera integral el proceso de Relocalización a la nueva Delegación.

Al momento del encargo, Air France propuso como punto de partida para el ajuste del proyecto final, un programa funcional expresado en un esquema de lay-out en donde las diferentes áreas funcionales se implantaban de manera bastante independiente, priorizando la ubicación de la agencia co-

mercial, la cara de la empresa hacia el cliente externo, en relación directa a la fachada hacia Avda. Corrientes y las vistas hacia la ciudad y el río.

La contrapropuesta proyectual de Contract significó un cambio diametral a esta concepción, pero, sin embargo, después de debates internos y ensayos alternativos, se validó el anteproyecto en el cual se basó la actual configuración. En síntesis, Contract proponía que siendo la agencia comercial el espacio fundamental dentro de la Delegación, en términos de representatividad y prestigio, debía convertirse en el corazón de la misma, el núcleo funcional

arsec s.a.

Arquitectura & Servicios

CONSTRUCCION

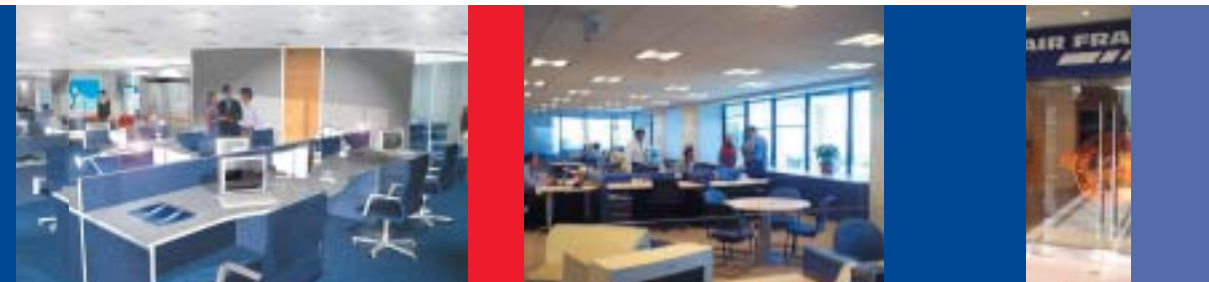
- Tabiques [Pl. Roca de yeso]
- Revest. [Pl. Roca de yeso]
- Cielorrasos acústicos

- Cielorrasos desmontables
- Cielo [Pl. Roca de yeso]
- Cielorrasos metálicos



Ventas: Uspallata 618 (CP 1143) Capital Federal

Tel/Fax 4361-1480 - 4307-7700 / 1970 E-Mail: arsec@escape.com.ar



alrededor del cual se organizaban los demás sectores, que en realidad le servían de soporte, aprovechando, además, la organización de la planta libre con un núcleo de servicios exento.

Sin embargo, fue prioritaria la permeabilidad visual desde este centro, no solamente hacia las vistas a la ciudad y al río sino también hacia las oficinas, actuando de esta manera, la idea de una estructura integral al servicio del cliente, en este caso el pasajero. A partir de esta idea, la agencia adoptó una forma circular, enfatizando el concepto de centro, cuyo contorno o límite se planteó completamente transparente, a excepción de los

encuentros con los únicos elementos estructurales de la planta, sectores que se aprovecharon para ubicar los espacios técnicos como la sala de racks, o de servicio, los depósitos y vestuarios. Sobre la base de este principio, los espacios directamente relacionados a la función comercial se dispusieron en anillo en torno al núcleo, y a partir de esta disposición, las áreas de apoyo se organizaron en la periferia: despachos sobre ambas fachadas laterales y puestos operativos en franca relación con las vistas hacia el río. De esta forma, la propuesta de implantación resultó en un concepto bastante democrático, fiel al espíritu de la

compañía, ya que todos los sectores disfrutaban de la misma forma del entorno, la luz y la apertura de vistas, sin que las mismas estén reservadas a perfiles jerárquicos o a la agencia de manera excluyente.

En cierta medida, la baja densidad de ocupación requerida, permitió esta disposición, pero al mismo tiempo, se previeron en el proyecto los espacios para crecimiento futuro, en función de la optimización de las superficies resultantes de la combinación de perímetros rectos y curvos.

Al mismo tiempo, esta disposición resultó en una circulación interna anular, comunicación ininterrumpida entre los diferentes sectores


LUDATEL
INSTALACIONES

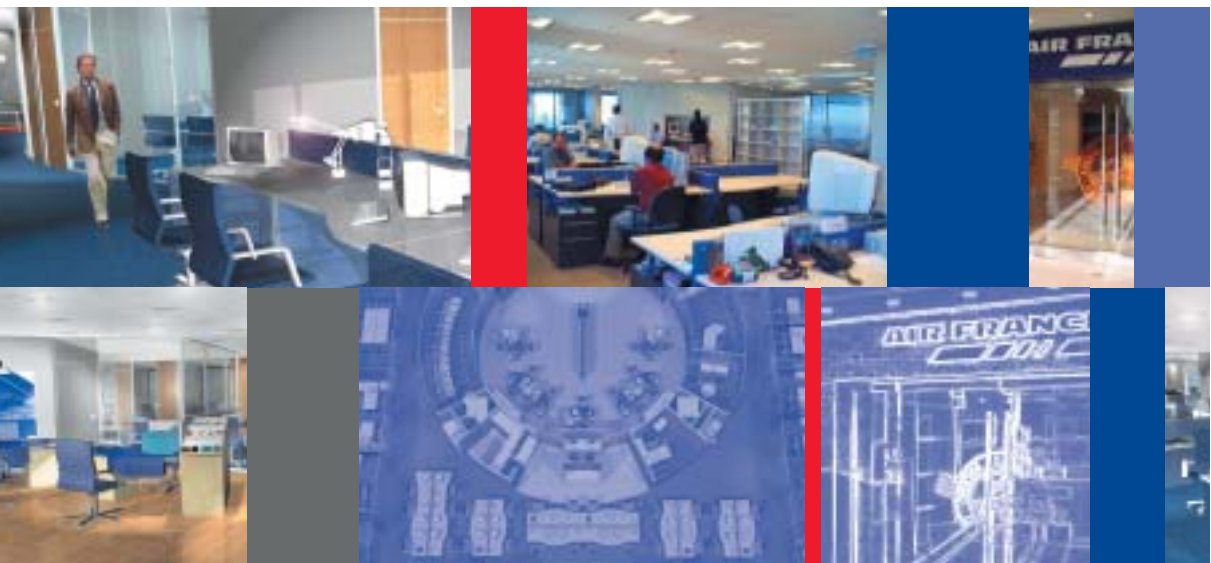
Tel. 15-40350960 • Fax. 4683-5558

**Montajes
 Eléctricos
 Datos
 Telefonía**

gecornejo@yahoo.com

La visita de Contract a París impactó de manera fundamental en la materialización de los espacios inicialmente concebidos

Aires de Cambio



y con los espacios de servicio (cafetería, office, sanitarios, sala de máquinas), al margen del movimiento de pasajeros en la agencia.

Una vez validada la propuesta, tanto a nivel local como en las oficinas centrales en Francia, se inició la fase de documentación, licitación y contratación de los trabajos, en una permanente y necesariamente fluida interrelación entre Contract, los responsables de la Delegación en Buenos Aires y los servicios centrales a cargo en París. Los responsables del proceso en Contract viajaron a París para conocer las sedes corporativas, las agencias comerciales más importantes e internalizarse de la

imagen y la “personalidad” de la empresa, además de analizar y definir técnicamente el proyecto junto con los responsables a nivel central.

Esta visita impactó de manera fundamental en la materialización de los espacios inicialmente concebidos. El acceso a las oficinas respetó de manera fiel la imagen de las agencias comerciales, adaptándose, obviamente, a la condición de estar ubicada en un piso 23. El pórtico de acceso se repite en cada una de las agencias alrededor del mundo, con la misma gráfica y la misma impronta, por lo demás, la resolución del hall de ascensores, se limita a un espacio limpio, sobrio y neto, sin

estridencias; sólo la geometría en el diseño bicolor del piso refuerza la organización de los elementos perimetrales y la dirección hacia el acceso. Ya a partir de este espacio, puede percibirse claramente el sector central de la agencia e incluso la relación del mismo con las vistas al río.

A partir de la puerta de ingreso, el espacio de recepción distribuye el acceso de público hacia la agencia, y de empleados y visitantes hacia las dos puertas laterales, las cuales conducen hacia un pequeño espacio de espera de visitas ejecutivas, y hacia la cafetería, concebida como un ámbito para el relax y las reuniones informales. Dentro de la agencia, los muebles

Se previeron en el proyecto los espacios para crecimiento futuro, en función de la optimización de las superficies resultantes de la combinación de perímetros rectos y curvos.



de atención al público y expositores de folletos responden a un diseño corporativo que Air France repite en todas sus agencias, al igual que el color y tipo de alfombra, como así también los módulos de guardado, el Mapamundi central y los asientos en el sector de espera. Por lo demás, dentro de las oficinas se optó por mobiliario de líneas muy livianas y simples, acorde con la elección de colores y acabados, por lo cual primó el concepto de un espacio de mucha claridad, calmo, ameno, simple, que en cierto grado trata de responder a la imagen de la compañía, claramente expresada en sus últimas campañas gráficas. Con algunos toques del color corporativo, pero sin de-

masiados acentos, donde la riqueza formal del espacio y la permanente relación del mismo con el río y la ciudad, asumen todo el protagonismo.

La práctica demostró un resultado claramente superador y satisfactorio tanto para clientes como para empleados, en donde el espacio comercial adquiere fuerte impronta corporativa, y las áreas de trabajo promueven las relaciones funcionales y la apertura del espacio.

Para Contract, el proyecto y la obra significaron una excelente experiencia de "verdadero" trabajo en equipo con el cliente, de comunicación y colaboración permanente, en pos de las oficinas que ambas partes querían tener.

Gemika

INSTALACIONES TERMOMECAICAS

AIRE ACONDICIONADO

- Proyecto
- Conductos
- Equipos

CALEFACCION CENTRAL

- Proyecto
- Calderas
- Radiadores
- Fan Coil
- Zócalos Radiantes
- Piso Radiante

ASISTENCIA TECNICA

Service y mantenimiento
de Equipos centrales
e individuales

gemika@netverk.com.ar
telefax: 422.8705
427.0660
483.1377

Calle 59 N°460 PB Dto.1
(1900) La Plata
Buenos Aires - Argentina

PROVEEDOR DE EQUIPOS: YORK
CARRIER - RHEEM - WESTRIC
HITACHI - SURREY - TRANE - ELECTRA
TEMPSTAR - ARMSTRONG - LENNOX
GOODMAN - SANYO - BGH
PROVEEDOR DE CALDERAS:
TRIANGULAR - PEISA
LA MARINA - SMITH - ARISTON

Con Vuelo de FM



Atrás



Adelante



Detener



Actualizar



Página principal



Autorrelleno



Imprimir

Dirección: @ <http://www.LosretosdecomprarporInternet.com/>



Los retos de comprar por Internet



APROVISIONARSE A TRAVÉS DE INTERNET TIENE EVIDENTES VENTAJAS, PERO LAS NUEVAS APLICACIONES DE COMERCIO ELECTRÓNICO SE ENFRENTAN A DIVERSOS DESAFÍOS. EL SISTEMA QUE PLANTEA INTERNET PARA EL APROVISIONAMIENTO ES TAN AJENO A LOS INTERESES DE MUCHOS DE LOS ACTORES DEL MERCADO QUE, PARA TRIUNFAR, DEBERÁ DESARROLLARSE Y MADURAR EN UN ENTORNO NEUTRAL E INDEPENDIENTE.



En el llamado tiempo Internet la memoria es muy corta. Las aplicaciones de comercio electrónico poseen su propia historia y evolucionan sobre las experiencias adquiridas. Hace poco más de una década, los Sistemas Electrónicos de Intercambio de Datos (EDI) aparecían en el mercado europeo con las primeras soluciones de gestiones de compras, antecedentes del e-procurement. Nacido con el mismo objetivo de éste, EDI había sido diseñado para que compradores y proveedores de servicios pudie-

ran desarrollar negocios lo más directa y automáticamente posible. En aquel tiempo, EDI permitía a las compañías mantener una relación con sus proveedores a través de la red. El sistema daba fe del intercambio de documentos que realizaban estas operaciones.



EDI se introdujo en el mercado con una suerte dispar. En España, la industria automotriz puso en marcha ODETTE, que ha tenido un valor real. Mediante este sistema se hacían los

pedidos, los remitos, la facturación, e incluso se podían enviar las descripciones técnicas. EDI ganó posiciones hasta encontrarse rápidamente con los propios límites que presentaron intermediarios y actores del mercado.



Algunas empresas lo utilizaron de manera coercitiva para sacar ventaja de los proveedores de mercancías y servicios. Otras imponían canales de abastecimiento cerrados para cumplir precios y establecer condiciones de control. Los proveedores que



no suscribían esas nuevas políticas de compra perdían participación en los negocios y quedaban relegados en tanto no se plegaban a las reglas de juego impuestas.



Actualmente, e-procurement corre los mismos riesgos de EDI. Los intermediarios se sienten amenazados porque sienten que su función puede desaparecer, así como los proveedores sienten la amenaza de los permanentemente a la baja mientras estas herramientas publiquen los precios de las mercancías en la web.



Estos riesgos se consideran menores cuando los sistemas son cooperativos y establecidos en un marco neutral. Las posibilidades que ofrece el e-procurement para el desarrollo del comercio parecen ilimitadas, aunque para que estos sistemas funcionen deben incorporarse miles de actores y, en este momento, el mercado demanda la incorporación de estos sistemas. Las empresas están retirando inversiones millonarias en publi-

dad y marketing frente a una eventual recesión. Esta contracción ha marcado el final de la primera etapa de Internet que ha servido para ampliar los mercados. En los próximos dos o tres años podremos ver una mayor inversión en servicios B2B.



Aunque las tecnologías necesarias ya están disponibles, los sistemas e-procurement se impondrán gradualmente. La implementación seguirá el ritmo marcado por las inversiones de tiempo, dinero y la aceptación de los usuarios. Es probable que el despliegue de estos sistemas se desarrolle gradualmente en la medida en que la práctica disipe los temores de los actores. Este sistema permitirá generar procesos de abastecimiento cooperativos y favorecerá a las empresas acceder a nuevas cuotas de mercado, así como tener ocasiones de mejorar las oportunidades de las empresas del tercer mundo y las economías regionales periféricas, ya que los compradores podrán recibir ofertas desde regiones remotas sin tener que desplazarse para comprar.



Av. Pte. Perón 987
(1754) • San Justo
4659-9142 / 6410 / 7779



Sote

de Mariano H. Davice

- VENTA
- INSTALACION
- REPARACION

PISOS TECNICOS ELEVADOS

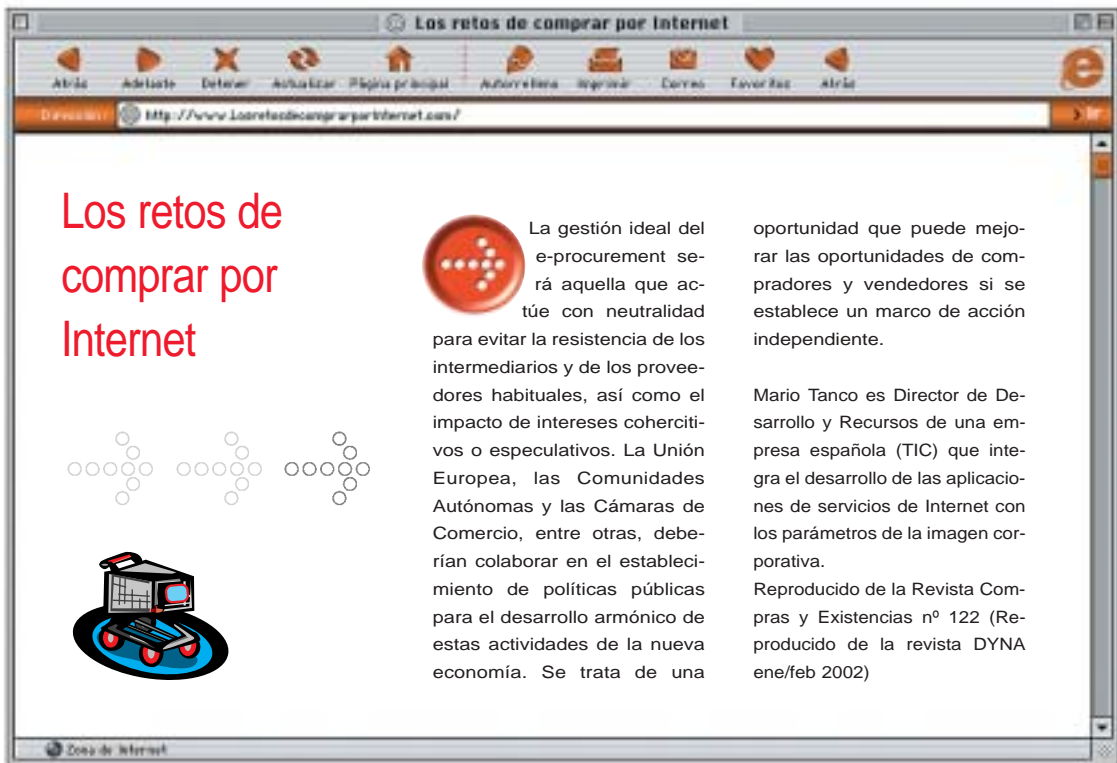
Av. Independencia 2032 15-
5699-3910 4412-3397 Fax
4654-0802

GRUPO ABSA

ASESORES DE

ASESORAMIENTO INTEGRAL A EMPRESAS

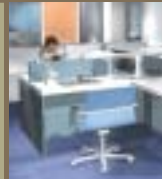
Lavalle 547 Piso 10
C1047AAK, Cap.Fed., Bs. As.
seguros@grupoabsa.com.ar



MATISA ARQUITECTURA S.R.L.

Una empresa de Servicio Integral
al servicio de nuestros clientes"

E-mail: matisaarg@yahoo.com.ar · Tel. 4799-1996



INDELMU S.R.L.
MUEBLES PARA EMPRESAS

SARRACHAGA 6660(1765) ISIDRO CASANOVA
BUENOS AIRES · Tel / Fax: 4485.9539
indelmuc@clubhp.com.ar



Una solución de calidad
para una gestión inteligente.



88800

- Operación integral de instalaciones. ■
- Mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo. ■
- Asistencia por reclamos, las 24 hs. los 365 días del año. ■
- Acceso a nuevas tecnologías. ■
- Call Center. ■
- Más de 600.000 m² bajo atención. ■

SIE • Servicios Integrales de Edificios S.A.

Av. Del Libertador 238 1° Piso (B1638BEO) Vicente López - Argentina Tel. 4837-5040 0800-555-9111 Fax 4837-5020 info@sie.com.ar www.sie.com.ar



AMBIENTES DE TRABAJO / WORKPLACES



Agencia Air France - Buenos Aires - 2002

DISEÑO, CONSTRUCCIÓN & MANTENIMIENTO DE OFICINAS

NUEVA DIRECCION

Tucumán 117, 1º piso

(C1049AAC) · Bs. As. · Argentina

Tel./Fax: 54 (11) 4516-0722

info@contract.com.ar

www.contract.com.ar

