

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

REGIONAL MENDOZA

ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL

Acreditada por Res 228/06 CONEAU

SEMINARIO DE INTEGRACIÓN

CONFECCIÓN DE PLAN DE NEGOCIO

“PROYECTO DE DESARROLLO INMOBILIARIO URBANO”

Informe final perteneciente a:

Licenciado en Administración Roberto Claudio Musso

AÑO 2018

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
1) Misión de la Empresa	4
2) Misión del Negocio	4
3) Visión de la Empresa	4
4) Antecedentes Empresariales	4
5) Perspectiva del Proyecto	4
Descripción del Negocio e Industria	6
1) Descripción del Sector del Negocio	6
2) Descripción del Negocio a Desarrollar	9
Análisis de Competencia y Mercado	11
1) Descripción de la competencia	11
2) Descripción del Target Market	11
Plan de Ventas y Marketing	14
Estructura Legal y Estructura de Gestión de la Empresa	15
1) Formato Societario	15
2) Equipo Ejecutivo	15
3) Gestión de Personas y Servicios Externos	15
Plan de Operaciones - Proyecto	17
1) Plan de Producción	17
2) Equipos comprometidos	18
3) Suministros	18
Plan Financiero	19
1) Plan de Inversiones	19
2) Flujos de Ingresos Proyectados	23
3) Determinación de Punto de Equilibrio	24
Análisis PEST	25
1) Entorno Político y Legal: Favorable	25
2) Entorno Económico: Favorable	26
3) Entorno Social y Cultural: Favorable	26
4) Entorno Tecnológico: Favorable	26
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	27
1) Poder de Negociación con los proveedores	27
2) Poder de Negociación con los clientes	27

3) Amenazas de Bienes Sustitutos	28
4) Amenaza de Competidores Potenciales	28
5) Rivalidad entre competidores:	28
Análisis FODA	29
1) Fortalezas:	30
2) Debilidades:	30
6) Oportunidades:	30
7) Amenazas:	30
Análisis con Matriz BCG	31

Resumen ejecutivo

1) Misión de la Empresa

La misión de “Caldén S.R.L.” es el Desarrollo de Proyectos Inmobiliarios, de manera sustentable, eficiente, y rentable, con el objeto de satisfacer necesidades previamente determinadas en el mercado en el cual ha decidido participar, mejorando así la calidad de vida de la población en la que se desarrolla.

2) Misión del Negocio

En consonancia con la Misión de la Empresa, la misión del proyecto presentado consiste en el desarrollo de un proyecto inmobiliario urbano, ajustado en todo a las normativas constructivas y medioambientales vigentes, y realizando un importante aporte al medio ya sea desde la mejora del micro entorno, como así también aportando a la cobertura de una demanda actual insatisfecha.

3) Visión de la Empresa

El objetivo de la empresa, es la consolidación en el mercado inmobiliario local como desarrolladora de micro-empresamientos inmobiliarios; utilizando como herramientas fundamentales para alcanzar estas metas, la innovación en sus proyectos, diseños, procesos constructivos y utilización de materiales.

4) Antecedentes Empresariales

Caldén S.R.L., es una empresa que tiene 25 años de trayectoria desarrollando proyectos inmobiliarios en diversos sectores del gran Mendoza. En todo su tiempo de existencia, realizó desarrollos en la Ciudad de Mendoza y en los departamentos de Guaymallen, Godoy Cruz, y Luján de Cuyo. Entre sus desarrollos se encuentran complejos de locales comerciales, desarrollos de departamentos, casas, y naves industriales; como así también fraccionamientos de lotes. La empresa siempre buscó mantenerse a la vanguardia con respecto a la interpretación de las que serían las demandas de los mercados en los que estimaba participar a futuro (tanto en tipología de los desarrollos, como en características constructivas) buscando así ofrecer desarrollos “primicia”, lo que en términos comerciales les otorgaba cierta escases en el mercado. Estas características generaban en consecuencia, un bajo nivel de competencia y la posibilidad de obtener niveles de rentabilidad por encima de la media del sector. Durante todo su tiempo de vida, también la empresa impulsó procesos de mutación y adaptación en su estructura adaptándolos a los contextos que le tocó atravesar, consiguiendo así sortear exitosamente repetidas crisis que golpearon con dureza al sector del cual es parte.

5) Perspectiva del Proyecto

Conforme a su trayectoria y política comercial, Caldén “S.R.L.”, se dispone en estos momentos a evaluar su próxima alternativa de proyecto de desarrollo inmobiliario. De acuerdo a las condiciones de demanda del mercado y al contexto macroeconómico del país, se decide realizar la evaluación de un pequeño proyecto en la Quinta Sección de la Ciudad de Mendoza. La decisión del tamaño y ubicación, se encuentra relacionada básicamente con 3 aspectos. El primero de ellos está referido a enfocarse en un segmento de mercado medio alto y alto, que se estima será mucho menos afectado por los vaivenes de una macroeconomía aún endeble e inestable. El segundo aspecto, el del tamaño del proyecto, está asociado fundamentalmente a 2 temas: la escasez de unidades de esas características, y la rápida ejecución del mismo. Estas dos condiciones permiten en consecuencia, terminar la construcción y venta de las unidades, antes de la finalización del actual gobierno nacional lo cual se estima, garantiza cierta continuidad del contexto macroeconómico y acceso al crédito hipotecario. Como así también, el hecho de estar produciendo para un segmento socioeconómico medio alto y alto, hace estimar que en el caso en que se

produjesen modificaciones en el contexto macro, no se vería afectada de manera significativa la demanda del proyecto analizado (por tratarse de un sector que en muchas oportunidades compra sin crédito, y cuando toma un crédito no involucra una porción tan significativa de sus ingresos). Y el tercer aspecto es el referido a la oportunidad de compra de ese terreno, que aun resultando de un tamaño de dimensiones menores al buscado, tiene un precio ajustado con las necesidades del proyecto.

En consecuencia puede afirmarse que el Desarrollo Inmobiliario propuesto, presenta un enorme potencial y perspectivas de éxito. Esto como resultado de las características que se pretenden otorgar al negocio: Financiamiento totalmente propio, lo que asegura la finalización del proyecto sin consecuencias financieras en caso de modificaciones de contexto, mínima y muy liviana estructura fija de la empresa con casi nulos costos fijos y grandes posibilidades de ajustes y correcciones en caso de ser necesarias, y por último, proyecto de muy veloz ejecución permitiendo concluir el negocio en plazos mucho menores a otras alternativas de mayor envergadura.

En definitiva las últimas características descritas de la empresa (mínima y muy económica estructura, capacidad financiera propia, y amplio conocimiento del mercado como resultado de su amplia trayectoria en el medio) conforman las "Ventajas Competitivas" de la misma, lo que sumado a la correcta elección del proyecto a desarrollar, hacen del propuesto Desarrollo Inmobiliario una excelente oportunidad de negocio, con elevadas probabilidades de éxito.

Descripción del Negocio e Industria

1) Descripción del Sector del Negocio

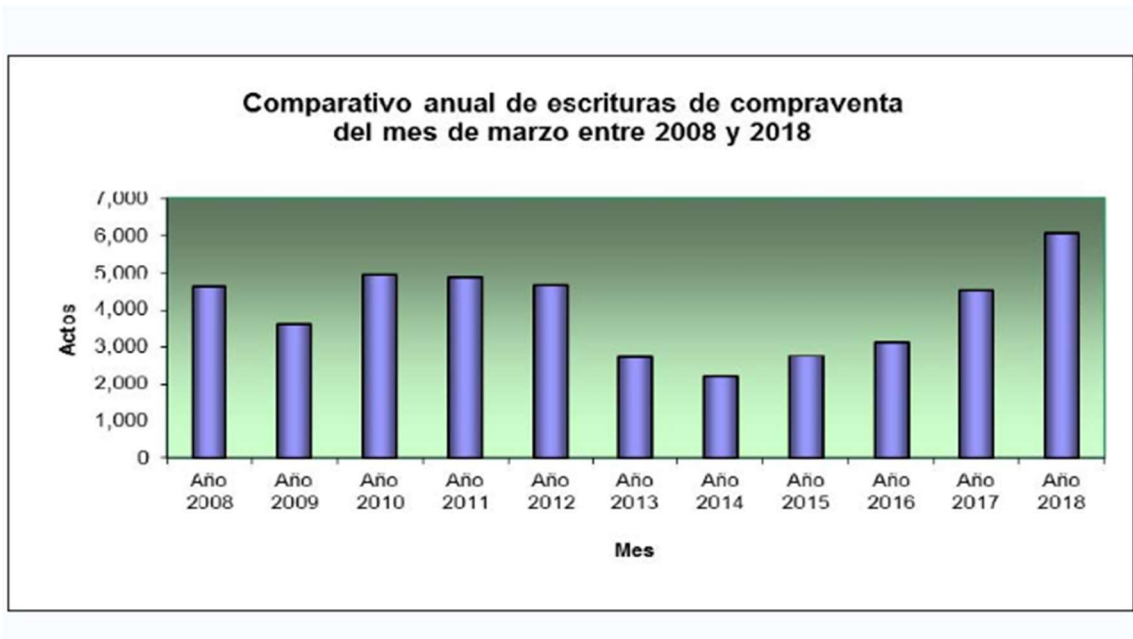
El primer aspecto del que nos ocuparemos en nuestro Plan de Negocio, es el de desarrollar una detallada explicación, de la relación que presenta el sector en el que intervendremos, con su entorno y contexto.

El sector al cual corresponde la actividad que es el centro del trabajo de este Plan de Negocio, es el sector de las Inversiones Inmobiliarias, (en el que se incluyen al sector de la construcción, y al sector inmobiliario), dentro del amplio negocio de la “Seguridad Familiar”. Por las características de dicho sector, el mismo encuentra sus posibilidades de crecimiento, siempre que se den contextos macroeconómicos de estabilidad, baja inflación, y con expectativas y perspectivas generales, positivas para la población en su conjunto, respecto a los escenarios futuros que deberá transitar la economía nacional. Resulta también indispensable para la evolución y desarrollo del sector descrito, un escenario político estable, y con perspectivas de previsibilidad a futuro, esto es, por la interrelación entre las realidades políticas de la nación, y el rumbo que pueda transitar la macroeconomía del país.

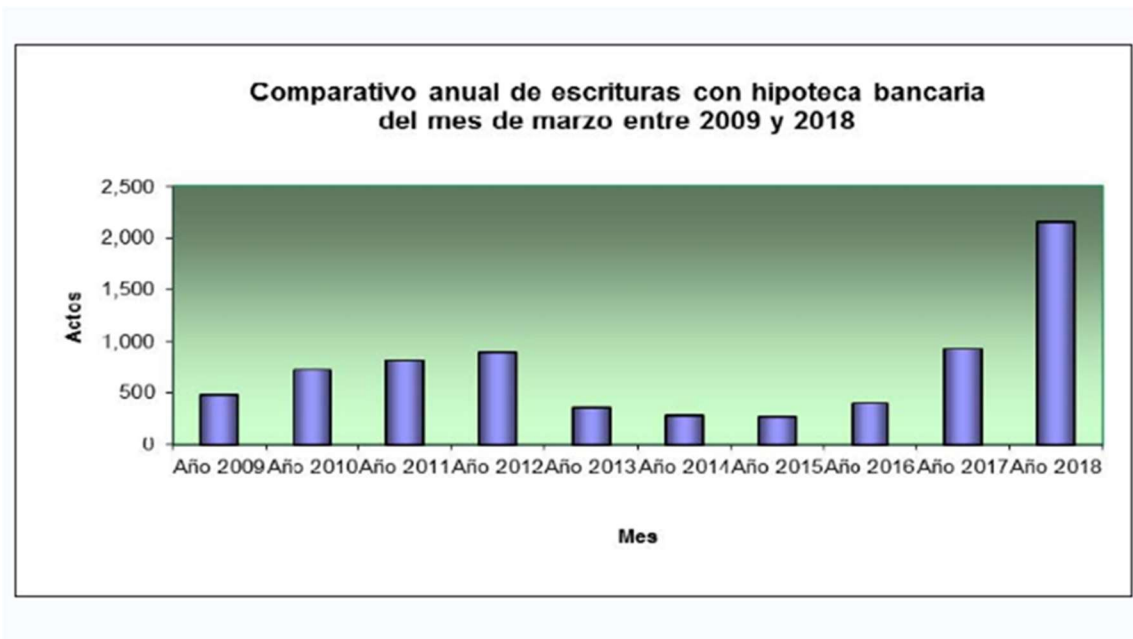
Estas características encuentran su inevitable interdependencia en el análisis que realizará el inversor/desarrollador, ya que los proyectos tienen volúmenes de inversión importantes, con períodos de tiempo de aportes de capital, que pueden resultar largos en comparación con otras alternativas de negocios (no menores a los 18 meses, dependiendo del proyecto a ejecutar) desde el momento en el que comienzan los primeros desembolsos hasta que comienzan a ingresar los primeros flujos por ventas, las cuales (las ventas) solo se concretarán en precios rentables, siempre y cuando, el contexto macroeconómico resulte favorable, y las condiciones políticas estables.

En tanto, bajo la óptica del cliente/comprador, las características macroeconómicas y políticas antes detalladas, también presentan su interdependencia y son condiciones inevitablemente necesarias, dado que, los altos niveles de desembolsos de los que se trata la compra de un inmueble, y que dichos desembolsos comprometen o pueden comprometer las finanzas personales de los compradores por períodos largos de tiempo. Otra de las particularidades que presentan las operaciones de compra/venta inmobiliarias, es que el plazo de tiempo que transcurre entre el momento en que se realiza la señal o boleto de compra/venta, hasta que se llega a la escritura de la unidad perfeccionando así la operación suele ser de varios meses, lo cual también hace que el comprador requiera del contexto, previsibilidad y estabilidad tanto política como macroeconómica. Podría también agregarse a estas condiciones, las que resultaran del caso en el cual el comprador, realizara la operación mediante fondos provenientes de un crédito, lo cual inevitablemente demandaría al contexto, mayor previsibilidad y estabilidad aún

También debe considerarse que el sector de los desarrollos inmobiliarios en general, pero particularmente el de los desarrollos inmobiliarios urbanos, ha sido un sector que durante el periodo de tiempo que transcurrió entre el año 2000 y el 2016, tuvo muy pocos emprendimientos, ya sea por los períodos recesivos previos a la caída de la Ley de Convertibilidad, como por la ausencia de financiamiento adecuado durante el resto del período mencionado. Esta situación de baja o casi nula oferta de nuevas unidades, indudablemente generó una demanda acumulada importante, a la espera de condiciones propicias para la compra de nuevos desarrollos.

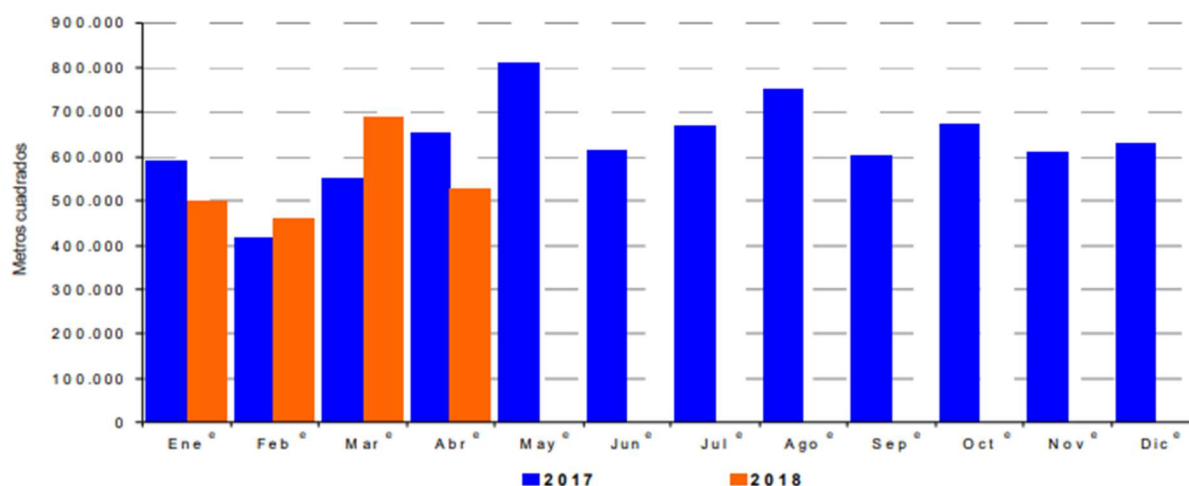


Fuente: Colegio de Escribanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Fuente: Colegio de Escribanos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Se adjuntan al presente trabajo, últimos datos estadísticos elaborados por el Colegio de Escribanos de la Ciudad de Buenos Aires, dado que el colegio de Mendoza, no lleva estadísticas oficiales al respecto. Los datos antes mencionados, corroboran las afirmaciones vertidas en los párrafos anteriores, mostrando con claridad, el alto nivel de sensibilidad que tiene la concreción de operaciones inmobiliarias con relación a los niveles de confianza en la economía, pero fundamentalmente, la altísima elasticidad que presenta la concreción de operaciones inmobiliarias con crédito hipotecario, cuando los niveles de tasas comienzan a asemejarse a los de una economía de bajos niveles de inflación. De los datos relevados también puede concluirse, que en Marzo de 2018, el 35% de las operaciones de compra/venta realizadas se hicieron con crédito hipotecario, mientras que en el 2014 ese tipo de operaciones apenas superaban el 10%.



Fuente: Indec – ISAC (Indicador Sintético de Actividad de la Construcción).

En el cuadro anterior, también queda reflejado el alto nivel de sensibilidad del sector de la construcción privada, y en consecuencia de buena parte del sector inmobiliario. El mismo es un relevamiento de 41 municipios a lo largo de todo el país, muestran claramente como después de un repunte en el nivel de actividad en los primeros meses de 2017, se produce una meseta en valores mucho mayores entre Mayo y Agosto de 2018, para luego y hasta la actualidad, comenzar un ciclo de declinación de los niveles de actividad (coincidentalmente con el comienzo de las volatilidades financieras nacionales).

Estas particularidades que se han descripto en las líneas previas, son apenas el punto de partida, para cualquier consideración a realizar sobre la posibilidad de generación de un proyecto de desarrollo inmobiliario urbano. A partir de allí, el análisis debe profundizarse haciendo foco en consideraciones de mayor especificación respecto del proyecto en particular que se intenta considerar y evaluar.

Las primeras consideraciones que se realizarán, son las referidas a las particularidades del área geográfica en la que se ha decidido evaluar la concreción del proyecto. La localización geográfica elegida es el Distrito Quinta Sección, Ciudad de Mendoza, Provincia de Mendoza, República Argentina. Este distrito, es el sector urbano de la Provincia de Mendoza en el cual se encuentra la mayor densidad de hogares pertenecientes al sector de mercado ABC1, y C2, los segmentos que representan entre ambos, el 22.4% de los hogares argentinos. Por lo general, se trata de hogares de profesionales, con cargos gerenciales y directivos, en donde ambos trabajan. Obviamente, la inflación, aumento de tarifas y pérdida del poder adquisitivo es un problema, que produce un impacto menor para este segmento que continúa consumiendo. Estos mismos compradores son los que adquieren inmuebles en hasta U\$S 3.000 el metro cuadrado en zonas como la Quinta sección u otros barrios exclusivos. Este consumidor evalúa el proyecto por la ubicación del desarrollo en primer término, la arquitectura del mismo, y hasta los más mínimos detalles de los ambientes (tamaño del departamento, calefacción, insonorización, refrigeración, vistas, etc.), estructura, terminaciones, amenities y financiación. Esta ubicación geográfica, permite a estas franjas de la población, un fácil acceso a sus modos de vida y consumo, dada su proximidad a los centros de compra, gastronómicos, y de recreación más exclusivos de la Ciudad de Mendoza, tal el caso de la zona de Avenida Arístides Villanueva, y del Parque General San Martín. Como así también, el fácil acceso al Microcentro de la ciudad, y la zona del Centro Cívico (en el cual se encuentran emplazados los Tribunales provinciales y federales, lo cual le otorga también al proyecto, la potencialidad de que las unidades tengan destino de estudios jurídicos). Esta gran accesibilidad se da, ya sea por su facilidad de estacionamiento, su cercanía a los puntos antes mencionados lo cual permite movilizarse caminando, el gran desarrollo que ha tenido en la zona la red de ciclovías, y el acceso al

servicio del Metrotranvía (el cual vincula la Quinta sección, con los departamentos de Godoy Cruz y Maipú, y en poco tiempo más, con la Sexta Sección, y el Departamento de General Las Heras). Estas últimas apreciaciones, sirven para confirmar, que las características del proyecto elegido, son las correctas, acordes a los valores y forma de vida, que eligen los jóvenes de niveles de ingreso alto, y medio alto, que priorizan el deporte, la vida social, y dan una gran relevancia a los aspectos de una vida ecológica, intentando utilizar formas de traslado lo más amigables con el medio ambiente posible, para lo cual, la localización elegida se los permite.

Otra de las particularidades que presenta el área electa, es que al ser una zona de la Ciudad de Mendoza, que se encuentra completamente urbanizada desde hace ya muchísimos años, y con edificaciones que en su gran mayoría fueron en su momento de construcción de muy buena calidad, ha habido históricamente, escasos de terrenos baldíos o casas para demoler y utilizar como terreno, lo cual en consecuencia ha generado siempre un bajo nivel de nuevas construcciones en la zona, y esto ha traído aparejado una baja oferta de inmuebles nuevos para la compra/venta y de alto valor por metro cuadrado de terreno. Toda la situación de escasos descrita previamente, ha generado en consecuencia buenos niveles generales de precio/rentabilidad para la venta en el sector y en dicha localización.

Y como la última de las virtudes a destacar en este informe, es el amplio impulso que le han estado dando la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza y el Gobierno de la Provincia de Mendoza, a la Quinta Sección en particular, y a sus zonas adyacentes. El gobierno provincial, encaró una obra muy ambiciosa iniciando una amplia remodelación y refuncionalización del Parque General San Martín, el cual resulta ser el límite oeste de toda la Quinta Sección, con toda la influencia que ello significa: amplio y fácil acceso al mismo, distancias de traslado que permiten hacerlo a pie o en bicicleta, e influencia en cuanto a calidad de aire, ya que el mismo es el mayor pulmón verde la ciudad. Y desde el ámbito de la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza, se han iniciado obras emblemáticas. Varias de ellas en la propia Quinta Sección. Tal es el caso de: la remodelación y relanzamiento de la Avenida Arístides Villanueva (centro gastronómico y recreativo por excelencia), la construcción de innumerables bicisendas, y la remodelación del Gimnasio Municipal N°1. Y otras, en zonas colindantes, y a muy pocas cuerdas: refuncionalización del Centro Cívico, repavimentación de Avenida Peltier, Repavimentación de Avenida Pedro Molina, etc. Todo ello, dejando bien claro, cual es el destino que desde el propio gobierno, se pretende para la zona, con el valor agregado que ello significa desde el punto de vista de la inversión a realizar.

2) Descripción del Negocio a Desarrollar

El negocio propuesto, consiste en el desarrollo y construcción, para su posterior venta, de un complejo habitacional de departamentos no mayor a 6 unidades de 2 y 3 ambientes con cochera (1 y 2 dormitorios), ubicado en la Quinta Sección de la Ciudad de Mendoza. El motivo de la elección de este tipo de desarrollo, tamaño del mismo (cantidad de unidades), tamaño de las unidades, y ubicación del desarrollo, responde a las características del negocio que se pretende llevar a cabo. Ya definidas a grandes rasgos las características que determinan "El Producto", que en el presente caso es también "El Proyecto", se comenzarán a pormenorizar los detalles del mismo. Corresponde mencionar que el presente Plan de Negocio, correspondería a un potencial proyecto de una empresa ya existente y actualmente operativa, en consecuencia es una evaluación de proyecto nuevo en para una empresa existente.

Como primera característica comercial, corresponde destacar que estamos ante un negocio de nicho. Son bastante escasos los emprendimientos de estas características en la zona, donde abundan los grandes o medianos edificios mayores a las 20 unidades. Claramente, esos complejos, son un producto diferente a lo que este análisis, se propone evaluar. Esta característica, es decir la escasos de complejos pequeños nuevos, se entiende le aporta la ventaja de tener muy baja competencia al momento de comercializarlo. Al mismo tiempo,

esta particularidad buscada, la de un pequeño complejo (con SUM pero no piscina), le otorga al proyecto cualidades tales como: capacidad financiera propia para terminar el desarrollo, sin depender de ventas en obra (lo que implica tener que hacer descuentos por venta en pozo que suelen rondar entre el 10% y el 15%) ni financiamiento de terceros (lo cual también otorga la posibilidad de vender solo en obra terminada, obteniendo así el precio pleno del producto), rapidez de ejecución (al ser una obra chica, y sin complejidades edilicias), acceso a un segmento de mercado dispuesto a pagar un alto precio por la ubicación, pero no por algunos amenities comunmente poco utilizados, acceso a un mercado que busca ubicación, calidad y confort, pero no quiere pagar altas expensas. Y por último, llegada a un segmento de mercado, que buscando el mejor rendimiento de su inversión como renta inmobiliaria, entiende que las altas expensas conspiran sobre dicho rendimiento sobre la inversión. En consecuencia, el proyecto analizado, se inserta en un pequeño segmento poco extendido dentro de los desarrollos inmobiliarios urbanos de la Ciudad de Mendoza.

Análisis de Competencia y Mercado

1) Descripción de la competencia

La competencia de nuestro proyecto, hoy se encuentra básicamente centrada en pocos y grandes proyectos, los cuales dejan fuera de su oferta, a un sector del mercado interesado en vivir en lugar con las características y virtudes que se ha venido describiendo, pero que no quiere o no puede afrontar los altos costos por metro cuadrado a los que se ofrecen dichos proyectos, entre los 2500 dólares y 3000 dólares, y que tampoco está dispuesto a afrontar los niveles de expensas que muchos de esos proyectos tienen, haciendo una salvedad al respecto. La mayor parte de los pocos proyectos que se han desarrollado, tienen un problema de escala. Es decir, ofrecen muchos servicios y amenities, pero no tienen el suficiente tamaño para poder prorratear entre muchos metros los costos de mantener en funcionamiento esos servicios.

En consecuencia, y conforme a los detalles descriptos con anterioridad, se busca romper con ese esquema, y el Desarrollo Inmobiliario que se está evaluando, participaría de un “Nicho de Mercado”, en el que hay muy pocos inmuebles en oferta. Tal particularidad, le otorga al mismo, su principal fortaleza y la posibilidad de un excelente nivel de rentabilidad. Como respaldo a estas afirmaciones, con fecha 28/05/2018 el sitio Inmoclick en el que puede afirmarse publican la inmensa mayoría de las inmobiliarias de Mendoza, al ser consultado por “Departamentos en Quinta Sección” arrojaba como resultado 92 propiedades, y al refinar la búsqueda a “1 y 2 dormitorios”, el resultado se reducía a solo 34 departamentos, de los cuales solo tenían menos de 3 años 8. Todos ellos en un rango de precios de entre los 2000 dólares, y los 3000 dólares el metro cuadrado, y un costo de expensas desde 2500 pesos como mínimo, dependiendo básicamente de los amenities y características del edificio o complejo en el que se encontrase ubicado. Entonces finalmente, la idea es generar un producto en el cual su mayor fortaleza sea la relación precio/calidad/costo de expensas, intentando siempre ubicarse en precios de venta cercanos al precio piso del mercado, con expensas ubicadas en montos de alrededor del 50% de los de mercado. La intención de potenciar la relación precio/calidad, combinada con un bajo nivel de expensas para la zona, es justamente ofrecer dentro del propio nicho, un elemento diferenciador. Romper con el paradigma de los altos niveles de expensas en la Quinta Sección.

2) Descripción del Target Market

Conforme a las apreciaciones que se vienen describiendo, el Target Market del Proyecto de Desarrollo propuesto, es básicamente el segmento de mercado, que aunque valora las virtudes y forma de vida que le posibilita una localización con las características de la Quinta Sección, no encuentra la oferta de producto adecuada a sus posibilidades económicas de compra y mantenimiento, porque lo que hoy el mercado les ofrece, excede los precios que desea pagar por metro cuadrado, y el costo de mantenimiento de amenities, que quizás no tenga pensado utilizar prácticamente nunca. Estamos hablando muy probablemente de jóvenes profesionales, que viven solos o en pareja, y un gran porcentaje sin hijos.

En los siguientes cuadros, se muestra en detalle las características de la población de la Quinta Sección. En el primero de los mismos, muestra que el 74% de los hogares, vive menos de una persona por cuarto disponible en la vivienda, y en el cuadro siguiente, muestra el alto nivel de estudios de la población residente en este barrio. El 52% de los habitantes tiene estudios universitarios o post universitarios lo cual confirma las afirmaciones hechas anteriormente, referidas al perfil socioeconómico de nuestros potenciales clientes.

Hogares por personas por cuarto, según distrito.

Mendoza. Ciudad de Mendoza. Año 2010

Distrito	Personas por cuarto						
	Total	Hasta 0.50 personas por cuarto	0.51 - 0.99 personas por cuarto	1.00 - 1.49 personas por cuarto	1.50 - 1.99 personas por cuarto	2.00 - 3.00 personas por cuarto	Más de 3.00 personas por cuarto
Total	39.136	13.994	9.114	10.407	2.101	2.851	669
1ºsección	3.544	1.525	901	898	100	109	11
2ºsección	5.794	2.906	1.321	1.283	136	141	7
3ºsección	2.977	1.140	560	953	98	209	17
4ºsección	6.907	2.117	1.643	2.196	436	459	56
5ºsección	5.429	2.525	1.490	1.143	124	139	8
6ºsección	6.265	2.371	1.832	1.567	256	214	25
7ºsección	1.459	349	268	393	138	230	81
8ºsección	3.294	557	544	1.029	417	571	176
9ºsección	333	27	41	99	50	89	27
10ºsección	677	248	288	119	18	4	-
11ºsección	2.457	229	226	727	328	686	261

Fuente: DEIE elaboración propia en base a datos del INDEC.

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, procesado con REDATAM+SP.

Población de 3 años y más por nivel educativo que cursa o cursó, según distrito.

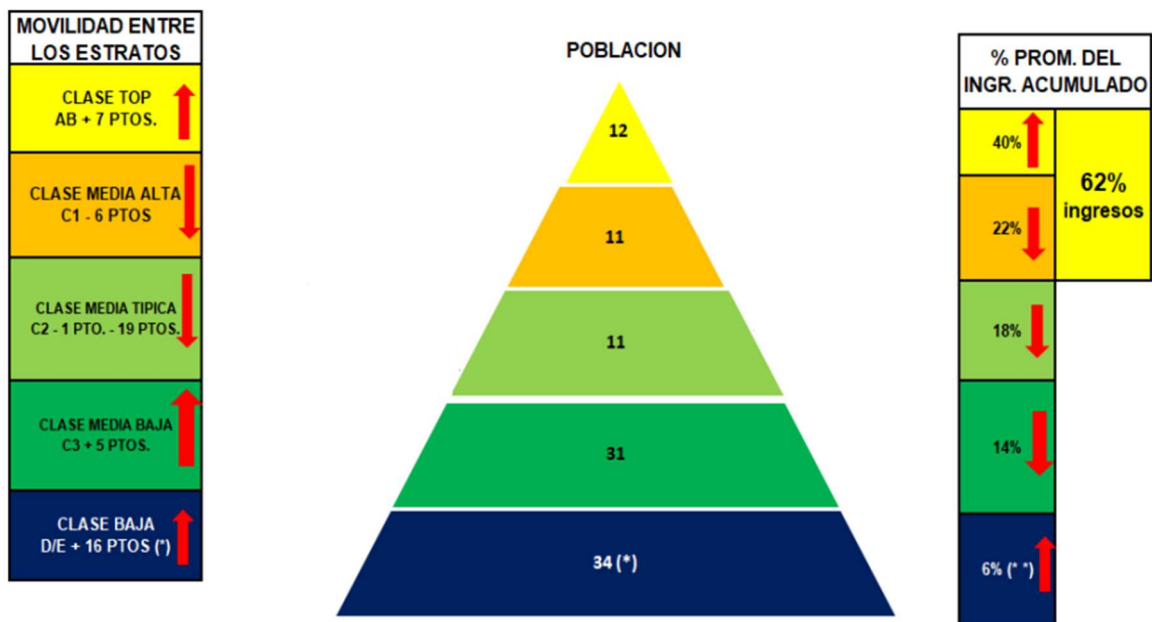
Mendoza. Ciudad de Mendoza. Año 2010

Distrito	Nivel educativo que cursa o cursó									
	Total	Inicial (jardín, preescolar)	Primario	EGB	Secundario	Polimodal	Superior no universitario	Universitario	Post universitario	Educación especial
Total	108.225	3.571	23.062	6.228	25.776	4.841	9.906	32.063	2.381	397
1ºsección	9.029	214	1.272	362	2.293	317	1.056	3.270	227	18
2ºsección	13.469	270	1.417	378	2.788	401	1.350	6.317	515	33
3ºsección	7.427	168	1.303	284	1.864	221	843	2.553	173	18
4ºsección	18.894	590	3.915	1.027	5.552	832	2.146	4.504	256	72
5ºsección	13.688	346	1.357	493	2.508	481	1.410	6.566	499	28
6ºsección	16.692	521	2.572	743	3.961	677	1.891	5.796	468	63
7ºsección	5.710	244	2.259	510	1.398	299	345	588	33	34
8ºsección	11.327	534	4.290	1.287	2.823	741	462	1.045	72	73
9ºsección	1.174	73	556	116	278	74	40	24	1	12
10ºsección	2.304	86	171	197	279	132	179	1.125	133	2
11ºsección	8.511	525	3.950	831	2.032	666	184	275	4	44

Fuente: DEIE elaboración propia en base a datos del INDEC.

Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010, procesado con REDATAM+SP.

De acuerdo a los organismos de estadísticas oficiales, el 62% de los ingresos se encuentran concentrados en los segmentos ABC1, que conforman solo el 23% de la población. Tal como se viene detallando a lo largo de este estudio, este segmento de la población será el mercado al que el proyecto de desarrollo será ofrecido.



Porcentaje de la Población/ Porcentaje promedio de Ingresos

Las características de la competencia, son fundamentalmente la justificación de la elección del mercado, y de la caracterización del producto a desarrollar. Es decir, la competencia que deberá enfrentar el proyecto es indirecta, ya que no ofrece exactamente los productos que demanda nuestro Target Market. Como se ha detallado en otros párrafos del presente estudio, la diferenciación del producto, buscará lograrse fundamentalmente mediante 2 aspectos: En primer término, calidades y servicios de amenities semejantes a menor precio de venta, y en segundo lugar, mediante la obtención de un formato de desarrollo, que permita reducir de manera importante el costo de las expensas (tema fundamental no solo para quienes vayan a comprar para utilización propia, sino para quienes pudiesen comprar como inversión para la obtención de una renta inmobiliaria). También es muy importante destacar que una gran virtud del proyecto de desarrollo propuesto, es su envergadura. Es decir, el volumen de unidades, realmente será muy bajo para el tamaño del potencial mercado en la localización elegida. En consecuencia, si se logra una buena relación precio/producto, comercialmente se debiera estar ante un escenario exitoso. Y esta característica de "Pequeña envergadura del desarrollo", termina generándole una gran fortaleza: Las empresa constructoras grandes, no estarán interesadas en ingresar a este tipo de "Micro Desarrollo", dado que aunque los márgenes de contribución de este tipo de proyectos sean muy buenos en términos porcentuales, definitivamente resultan bajos en términos absolutos para soportar las pesadas estructuras de costos que tienen compañías de mayor tamaño.

Plan de Ventas y Marketing

Como se estará ante un mercado “Perfectamente Competitivo”, es decir: con muchos o varios vendedores (sin ningún tipo de restricción legal para operar en él) de magnitud irrelevante con relación al mismo y sin capacidad de manipularlo, gran cantidad de compradores perfectamente informados, y libre entrada y salida de empresas a dicho mercado, el precio de nuestro producto estará determinado por el libre funcionamiento del mercado mismo. En consecuencia, corresponde afirmar que las utilidades generadas por el proyecto evaluado, surgirán de las correctas decisiones que se tomen a lo largo de todo el desarrollo del mismo: en primer término respecto al “Diseño” del producto, y luego fundamentalmente al nivel de eficiencia que se logre durante la ejecución y gestión del proyecto, incluyendo en esto también a las decisiones que estén referidas a los políticas comerciales. Con relación a este aspecto, y tal como se había mencionado en párrafos precedentes, se estima comercializar las unidades cuando las mismas se encuentren en un estado de avance de obra tal, que la venta “sin terminar”, no implique tener que resignar parte del valor teniendo que hacer descuentos en el precio previsto, o concesiones que impliquen un costo económico (algún tipo de terminación especial, modificaciones “a medida”, etc.), y tener que resignar el precio pleno del producto al cual se puede acceder cuando la unidad está lista para entregar. La experiencia en la actividad indica que con un ritmo de avance de obra de máxima eficiencia, 90 días antes de la finalización de la obra, se está en un 80% de avance, y este es un plazo y porcentaje de avance muy aceptable para salir a la venta, ya que entre las primeras visitas y negociaciones, sumado a los tiempos propios y habituales de firma de contratos y tiempos de escrituración, se estaría llegando a la finalización de la obra y entrega de la unidad. Y, con relación a la herramienta comercial, se estima que la mejor forma de comercializar el proyecto, es mediante la contratación de la gestión de “uno o más” agentes inmobiliario. Se estima que si bien la intervención de un agente implica un costo, se amplía notoriamente el acceso al mercado y su gestión como intermediario en las negociaciones con los potenciales compradores es de gran valor, ya que se trata de operaciones de montos muy importante, en las cuales en muchas ocasiones se encuentran involucrados los sueños y el futuro de estos compradores. Y en otras, se da también la situación de intervención de entidades financieras a las cuales hay que atender y facilitar documentación necesaria para la concreción del negocio, y los agentes también se ocupan de ello. Se plantea la alternativa de utilizar más de un agente (lo ideal son 2, y de perfiles bien diferenciados), porque la experiencia indica que la utilización de un solo agente limita el acceso a parte del mercado (ya que si bien muchos potenciales clientes buscan los inmuebles a comprar por publicaciones digitales o de papel, otro tanto lo hace por vinculaciones) y puede generar en el mismo agente cierta comodidad y falta de agresividad en la gestión de venta “por estar solo”, y en contrapartida la utilización de 2 agentes genera una sana competencia entre ellos, y permite ampliar el mercado de llegada por contactos y referencias. Dichos servicios comerciales tienen un costo de referencia de mercado, del 3% del precio de venta. Pero estos costos pueden ser negociados por las partes. Habitualmente suelen cerrarse acuerdos en torno a valores aproximados al 2%. Finalmente y ya habiendo realizado todas estas consideraciones y el correspondiente relevamiento de los precios de mercado (los cuales rondan entre los u\$s 2000 y u\$s 3000 para departamentos en Quinta Sección, se decide comercializar las unidades a un precio de u\$s 2300 el m² propio, y u\$s 15000 cada una de las cocheras.

Estructura Legal y Estructura de Gestión de la Empresa

1) Formato Societario

El presente proyecto, sería concretado a través de una empresa ya existente, que opera y funciona de manera continua desde hace casi 20 años bajo el formato legal de una Sociedad de Responsabilidad Limitada. La misma está compuesta por 4 integrantes familiares y conducida por uno de ellos que es Socio Gerente. Los 3 socios restantes, no trabajan en la empresa. La única participación que tienen, es para la evaluación y decisión de los proyectos a encarar.

2) Equipo Ejecutivo

Tal como se mencionaba en el párrafo anterior, la empresa tiene el Management, en cabeza de su Socio Gerente. Su estructura ejecutiva fija es casi inexistente, tan solo el "Socio Gerente" que realiza la selección y contratación de los trabajos de todos los profesionales intervinientes, como así mismo la coordinación entre los mismos, y la atención de los temas fiscales y financieros. También realiza la selección y contratación de los trabajos propiamente dichos de construcción, los cuales son sub-contratados según cada rubro específico. El resto de las tareas ejecutivas y administrativas se encuentran tercerizadas en los diferentes estudios profesionales.

3) Gestión de Personas y Servicios Externos

Gestión de Personas: La gestión de Recursos Humanos prácticamente es inexistente. Esto se debe a que como se mencionaba anteriormente, la empresa no posee empleados propios en relación de dependencia.

Contabilidad y Gestión Impositiva: La contabilidad y ejecución de estados contables las realiza un estudio contable externo y permanente. La gestión impositiva la realiza el mismo estudio contable externo.

Protocolizaciones: Las protocolizaciones, boletos de compraventa y escrituras, se efectúan en el estudio notarial externo con el que trabaja la empresa desde su creación.

Asesoría Letrada: La asesoría letrada también es realizada por un estudio jurídico externo en función de las necesidades puntuales. Dicho estudio contable, fue el que constituyó la Sociedad de Responsabilidad Limitada en su momento, trabajando en conjunto con los mismo estudios contable y notarial con quien la empresa opera en la actualidad.

Arquitectura e Ingeniería: Los proyectos a nivel técnico, son realizados por diferentes estudios de arquitectura e ingeniería, los cuales son contratados a tal efecto, y elegidos uno u otro, en función de las características edilicias, y localización de los proyectos a ejecutar. Los mismos estudios de ingeniería, proponen los especialistas recomendados para la realización de los estudios de suelo correspondiente si los mismos correspondieran ser realizados. Se trabaja con 3 equipos de arquitectos e ingenieros desde hace varios años. Las direcciones técnicas de las obras, las realiza generalmente el mismo equipo contratado para el proyecto. En caso de ser necesario, se realizan consultas de asesoría puntuales con Diseñadoras de Interiores (son 2 de diferentes estudios, con quienes se trabaja desde hace bastante tiempo). Los trabajos de dibujo técnico, también se contratan con dibujantes externos.

Agrimensura: Los trabajos de agrimensura, confección de planos de mensura, planos de división de propiedad horizontal, o planos de fraccionamiento, los realiza un agrimensor externo con el que la compañía trabaja desde sus inicios.

Comercialización: Tal como se había adelantado en el Plan de Ventas del Proyecto, la empresa no presenta una estructura comercial propia. Sino que también delega este aspecto del negocio, en diferentes agentes inmobiliarios, los cuales son seleccionados y electos en función de la localización y características puntuales de las unidades a comercializar. Al igual que en el resto de los sectores que involucran la gestión total de la empresa, en esta área también se opera con agentes con los que la empresa ha trabajado en varias oportunidades durante varios años, y con los cuales existe una gran confianza mutua.

En definitiva, dado el tamaño de las operaciones, la empresa por elección, ha decidido y podido prescindir de personal en relación de dependencia. Personal con el que si contó en sus comienzos, y que con el correr del tiempo se decidió prescindir. Podría afirmarse, que el éxito de este modelo de gestión, ha estado fundamentado básicamente en 2 aspectos: en primer término en la correcta elección de los profesionales externos, que ha permitido trabajar con los mismos a lo largo de toda la vida de la empresa, y en consecuencia un conocimiento mutuo de todos ellos, con un muy buen nivel de coordinación del socio gerente. Y en segundo término, en una acertada contratación de los sub-contratistas de obra, los cuales en su inmensa mayoría y durante todos estos años, han respondido de manera muy satisfactoria.

Plan de Operaciones - Proyecto

1) *Plan de Producción*

Recordando el detalle que se hizo en la descripción del proyecto a desarrollar, se trata de un pequeño "Desarrollo Inmobiliario Urbano", que se ha decidido localizarlo en la Quinta Sección de la Ciudad de Mendoza. Tomada ya la decisión de donde será la localización, fundamentada mayormente por sus aspectos comerciales, es que corresponde entonces continuar con la evaluación en sus aspectos técnicos de la reglamentación y restricciones municipales que tendrán impacto en los aspectos relacionados con la rentabilidad del proyecto.

El terreno electo, se encuentra ubicado sobre calle Olascoaga, entre calles Pueyrredón y Lamadrid. Para esta ubicación y para terrenos de superficie inferior a 400m², la normativa de la comuna de la Ciudad de Mendoza, establece como F.O.S (Factor de Ocupación del Suelo) de 0.60, lo cual significa, que solo se podrá construir sobre el 60% de la superficie del terreno, y se deberá conservar como superficie verde el 40% restante. El otro parámetro que establece la normativa municipal, es el denominado F.O.T. (Factor de Ocupación Total) que para nuestro caso es de 1.50. Este parámetro lo que nos indica el porcentaje de superficie cubierta máxima que se puede realizar en relación a la superficie del terreno en el que se realizará la construcción, es decir que en este caso, no se puede construir una superficie mayor al 150% de la superficie del terreno. En consecuencia para el presente caso en concreto, considerando que el terreno electo tiene una superficie de 240m² (aproximadamente casi 10 metros de frente), se deberán considerar como restricciones por las normas que aplican a la zona: Por el F.O.S. se deberá mantener como zonas verdes o de patios, una superficie de 96m², y en consecuencia no se podrá realizar una superficie cubierta de planta baja que supere los 144m². Corresponde destacar, que las cocheras a construir se consideran superficie cubierta aun cuando fuesen sin techo. Y con relación F.O.T., la restricción nos marca como límite a la superficie total a construir, un total de 360m² cubiertos (en ello debe incluirse también la superficie de las cocheras si fuesen techadas). Otra de las restricciones técnicas que es correcto considerar es que en la zona en cuestión, las normativas municipales al respecto, solicitan indefectiblemente un mínimo de una cochera (puede ser techada o no), por cada unidad a construir, independientemente del destino de la unidad (ya sea vivienda u oficina). En consecuencia, y ya valorando todas las restricciones relevantes a los efectos de la evaluación económica del potencial del terreno considerado, es decir F.O.S., F.O.T., y cantidad de cocheras requeridas, se concluye que el máximo rendimiento de dicho terreno, se obtiene construyendo en el mismo, un complejo de tres unidades de viviendas u oficinas, y tres unidades de cocheras. Como así también, una zona de SUM (Salón de Usos Múltiples), y Laundry. La mejor de las aproximaciones a lo que finalmente podría llegar a ser el proyecto ejecutado, indica que el máximo rendimiento económico se obtendría construyendo las tres unidades con 2 dormitorios, y con uno de ellos en suite, y con vestidor. También las consideraciones previas con relación a la optimización de las superficies disponibles, indica que de las tres unidades, una de ellas se construya íntegramente en planta baja, lo cual agrega un valor adicional al proyecto, ya que existe dentro del mercado al que se espera acceder, un segmento de adultos mayores para los cuales, el tema de la accesibilidad es central al momento de decidir la compra o alquiler de su vivienda. A continuación se adjunta una planilla en la que se detallan las diferentes unidades a construir en los distintos niveles de la obra, y los metrajes cubiertos asignados a cada unidad, como así los diferentes sub-totales, y el total del proyecto.

RESUMEN DE UNIDADES

SUPERFICIES A CONSTRUIR

SUPERFICIES				
UNIDAD	PLANTA BAJA	PRIMER PISO	SEGUNDO PISO	PROYECTO
Departamento 1	92			92
Departamento 2		76		76
Departamento 3		76		76
Cochera 1	13			13
Cochera 2	13			13
Cochera 3	13			13
Sup. Cub. Común	10			10
SUM Y Laundry			60	60
Totales por nivel	141	152	60	
TOTAL DEL PROYECTO				353

Corresponde realizar la aclaración, de que las cifras consignadas en metros cuadrados a construir si bien tienen un grado alto de precisión, no son exactas dado que se trata de una evaluación previa del posible proyecto, y en consecuencia no existen aún planos realizados.

2) Equipos comprometidos

Conforme a las características técnicas del proyecto, no sería necesario involucrar en el mismo un alto nivel de complejidad con respecto al equipamiento constructivo. La desarrolladora cuenta con una buena cantidad de cuerpos de andamios tipo Acrow y montacargas eléctricos para poder cubrir correctamente la ejecución de manera eficiente y segura. Así mismo cuenta con hormigoneras y carretillas adaptadas al sistema de elevación de los montacargas con los que se trabaja. El resto del equipamiento menor, es proveído por los mismos sub-contratistas que ejecutarán las diferentes etapas de la obra.

3) Suministros

El proyecto considera trabajar con los mismos proveedores con los que la empresa ha trabajado en los últimos años. Se solicitan varias cotizaciones de los distintos materiales a comprar, las cuales son utilizadas para realizar la negociación final con los proveedores con los que se tiene mayor confianza en cuanto a calidad y disponibilidad de producto en el momento requerido. Este es un elemento central, ya que fundamentalmente en las primeras etapas de la obra, se dispone de poco espacio para acopiar insumos (esto es consecuencia de las excavaciones que se deben realizar por las fundaciones de obra), y comodidad operativa en las formas de pago (referido a cuentas corrientes). Durante la etapa de obra gruesa y aplicando los conceptos de Pareto, puede concluirse que el centro de atención debe colocarse en un número no mayor a los 6 ítems. Ellos son: Áridos (arena, ripio y piedra bola), cemento, viguetas y losetas, ladrillos, maderas para encofrados, y hierros. Haciendo un exhaustivo análisis de las compras de estos insumos, puede afirmarse que se encuentra bajo control y optimizada la compra de una cifra mayor al 90% de los desembolsos correspondientes a los elementos a utilizar en la primera etapa de la obra.

Plan Financiero

1) Plan de Inversiones

El plan de inversiones del proyecto, puede básicamente dividirse en 2 grandes etapas. La primera de ellas consiste en el significativo desembolso inicial correspondiente a la compra del terreno, y todos los gastos colaterales que implican dicha compra. Ellos son básicamente el pago de honorarios profesionales del agente inmobiliario interviniente los cuales rondan el 3% del valor de la propiedad (si lo hubiera, en la inmensa mayoría de los casos es así), los honorarios profesionales de la escribanía que generalmente suelen negociarse en algo menos del valor de mercado ya que es siempre el mismo estudio con lo cual somos clientes frecuentes y de muchos años y rondarían el 2% del valor de la propiedad, y los gastos propios de la escritura. De dichos gastos, el de mayor relevancia es el correspondiente al impuesto de sellos, que corresponde afrontarlo en partes iguales con la parte vendedora. El total del impuesto de sellos es el 2.50% del monto de escrituración, es decir que al comprador le corresponde afrontar el 1.25% del monto de escrituración. El resto de los gastos de escrituración, son gastos no muy significativos (aportes del escribano interviniente a la caja de jubilación propia, gastos de tramitación, etc.) los cuales en su conjunto, no superan el 0.75% del monto de escrituración. En consecuencia podría concluirse en que el desembolso inicial es un monto equivalente al 107% del valor del terreno que se fuese a comprar, y dicho desembolso es realizado prácticamente de contado y al momento cero del inicio del emprendimiento (los usos y costumbres marcan que los inmuebles se pagan el 50% del precio al momento de la celebración y firma del contrato de compra-venta, y el 50% restante al momento de la suscripción de la escritura traslativa de dominio). A continuación se desarrollan los cuadros detallando el Plan de Inversiones y Plan de Desembolsos estimados del proyecto. Los Importes consignados a continuación, son expresados en Dólares Estadounidenses. Esto es básicamente por 2 motivos. El primero de ellos es que el mercado inmobiliario argentino se encuentra altamente dolarizado, y en segmentos como en el que competirá el proyecto, podría estimarse que una cifra mayor al 90% de los inmuebles, son comercializados en Dólares, más aun si se trata de inmuebles nuevos a estrenar. Y este es el caso del presente desarrollo. El segundo motivo que implica la dolarización en los montos consignados en las planillas a los efectos de la evaluación del proyecto es que del costo total del desarrollo el 31% corresponde a la inversión realizada en la compra del terreno, sus gastos de compra (martillero y escribanía) y honorarios profesionales, el 38% a materiales de construcción que se encuentran “anclados” al valor del dólar por ser commodities o sus insumos commodities, y solo el 31% restante, corresponde a mano de obra de ejecución de los trabajos de obra, la cual ciertamente no se encuentra atada al valor dólar, pero también va siendo ajustada conforme al proceso inflacionario que en los últimos años a evolucionado prácticamente a la par del dólar. A continuación, se desarrollan algunos cuadros comparativos de las evoluciones del dólar, la tasa de inflación, y los ajustes salariales del sector. Esto muestra la correlación mencionada anteriormente.

De acuerdo a la infografía desarrollada por BAE la evolución en la cotización del Dólar entre mediados del mes de Marzo de 2017, y Marzo de 2018 tuvo un crecimiento que rondó el 27%. En tanto que conforme a las publicaciones oficiales realizadas por el INDEC, la evolución de precios de Abril de 2017 contra Abril de 2018 en su nivel general tuvo un incremento para la región de Cuyo del 26.10%. Mientras que para el mismo INDEC, los salarios evolucionaron un 25.10% para el período Marzo 2017 – Marzo 2018. Vale decir, que en estos últimos períodos, ha existido una muy marcada correlación entre la evolución de salarios, nivel general de precios, y cotización del dólar.

Evolución de la cotización del dólar al público



Fuente: Bae

Cuadro 3. Índice de precios al consumidor.
Variaciones del mes de abril con respecto al mismo mes de 2017, según divisiones.
Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
Nivel general	25,5	25,6	25,7	23,5	24,6	26,1	26,0
Alimentos y bebidas no alcohólicas	19,9	20,3	19,4	20,6	19,8	20,3	19,8
Bebidas alcohólicas y tabaco	19,5	19,7	19,5	22,4	18,1	18,2	18,8
Prendas de vestir y calzado	16,9	16,2	18,7	12,1	16,4	15,3	17,6
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	51,0	48,6	53,4	49,6	51,2	57,2	52,2
Equipamiento y mantenimiento del hogar	23,7	24,4	24,2	17,4	22,3	21,8	23,2
Salud	25,8	26,0	26,3	23,1	23,0	27,4	25,2
Transporte	28,8	27,3	29,1	34,2	30,9	31,1	30,3
Comunicación	30,9	28,2	35,2	28,5	35,9	26,6	24,6
Recreación y cultura	22,2	20,8	22,6	20,2	29,5	21,7	24,3
Educación	30,3	30,8	30,4	31,7	30,2	28,3	27,4
Restaurantes y hoteles	23,7	23,3	24,7	16,4	21,9	27,2	26,6
Otros bienes y servicios	20,3	21,0	20,5	18,9	17,3	18,2	19,2

Fuente: INDEC

A1 Cuadro 2. Índice de Salarios. Variaciones porcentuales acumuladas, por sector																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
1	Cuadro 2. Índice de Salarios. Variaciones porcentuales acumuladas, por sector																
2																	
3	Sector registrado																
4	Período	Sector privado registrado				Sector público		Total registrado		Sector privado no registrado				Total Índice de Salarios			
6	Variación porcentual respecto a																
7		igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior	igual mes del año anterior	diciembre del año anterior
8	%																
19	Octubre	35,2	29,3	32,9	29,6	34,3	29,4
20	Noviembre	34,0	31,6	32,7	31,1	33,5	31,4
21	Diciembre	33,0	33,0	32,6	32,6	32,9	32,9
22																	
23	2017*	Enero	34,7	3,4	32,6	0,3	33,9	2,2	...	-1,2	1,5
24		Febrero	34,5	4,7	31,5	0,7	33,4	3,2	...	1,7	2,9
25		Marzo	35,2	6,2	28,0	4,8	32,5	5,7	...	6,7	5,9
26		Abril	31,4	9,8	31,5	8,2	31,5	9,2	...	11,1	9,6
27		Mayo	29,8	12,0	28,9	9,7	29,5	11,1	...	12,2	11,3
28		Junio	30,0	13,9	29,1	12,6	29,7	13,4	...	12,6	13,3
29		Julio	31,5	19,4	25,2	15,7	29,1	18,0	...	17,0	17,8
30		Agosto	31,0	21,1	23,1	18,7	28,0	20,2	...	22,2	20,6
31		Septiembre	30,4	22,5	24,6	21,0	28,2	21,9	...	23,7	22,3
32		Octubre	28,2	24,6	26,0	23,1	27,4	24,1	28,5	24,5	27,6	24,2	24,2
33		Noviembre	27,7	26,4	25,8	24,4	27,0	25,6	31,0	27,9	27,8	26,1	26,1
34		Diciembre	27,3	27,3	25,0	25,0	26,5	26,5	31,5	31,5	27,5	27,5	27,5
35																	
36	2018*	Enero	25,3	1,7	25,1	0,4	25,2	1,2	33,9	0,6	26,9	1,1
37		Febrero	24,7	2,5	25,5	1,1	25,0	2,0	31,7	1,8	26,3	2,0
38		Marzo	24,7	4,0	24,0	3,9	24,4	4,0	27,8	3,7	25,1	3,9

Fuente: INDEC

FLUJOS DE INVERSIONES PROYECTO OLASCOAGA

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Valor Inmueble	85000											
Honorarios Martillero	2550											
Honorarios Notariales	1700											
Gastos Notariales e Imp.	1700											
Honorarios Proyecto y Cálculo	8000											
Honorarios Dirección Técnica	500	500	500	500	500	500	500	500				
Honorarios Administración	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	
Honorarios Planos de P. H.										3000		
Trabajos Preliminares	11760											
Movimientos de Tierra		6160										
Estructuras			15960	15960	15960	15960						
Mamosterías				13213,2	13213,2	13613,6						
Capas Aisladoras			1960									
Cubiertas							14560					
Revoques						6190,8	6190,8	6378,4				
Contrapisos							7560					
Cielorrasos								4480	4480			
Revestimientos									1120	1120		
Pisos									8890	8890		
Zócalos												2520
Carpinterías								9240	9240	9520		
Vidrios												1120
Pinturas											5740	5740
Instalación Eléctrica				1288		1288				5152	5152	
Instalación Sanitaria						1848	1848	1848	1848	3696	3696	3696
Instalación Gas								1848	1848	1904		
Equipamiento												3780
Varios												2520
TOTALES MENSUALES	113210	8660	20420	32961,2	31673,2	41400,4	32658,8	26294,4	29426	35282	14588	19376
INVERSION TOTAL NOMINAL												405950











INVERSION TOTAL

DESCONTADA

PROYECTO OLASCOAGA

TOTALES MENSUALES	NOMINALES	DESCONTADOS
MES 1	113210	113210,00
MES 2	8660	8647,01
MES 3	20420	20358,74
MES 4	32961,2	32812,87
MES 5	31673,2	31483,16
MES 6	41400,4	41089,90
MES 7	32658,8	32364,87
MES 8	26294,4	26018,31
MES 9	29426	29072,89
MES 10	35282	34805,69
MES 11	14588	14369,18
MES 12	19376	19056,30
TOTAL	405950	403288,92

En la presente planilla, se realiza el descuento de los flujos de inversión que se realizarán, dado que la inversión en el proyecto, no es realizada toda en el momento 0 (al inicio), sino que la inversión se va realizando conforme son necesarios los desembolsos para la ejecución del proyecto. Como ya se ha consignado en párrafos anteriores, toda la evaluación del proyecto es considerada en Dólares Estadounidenses, en consecuencia la tasa de descuento que se utilizará, es la "Máxima Tasa Pasiva" vigente en el mercado para colocaciones a plazo fijo en dólares. Se considera entonces como tasa de descuento, la del Banco de la Nación Argentina para colocaciones a 1 año de plazo. Se adjunta a continuación, una planilla que refleja el mercado de tasas pasivas vigente a Mayo de 2018.

	30 días	60 días	90 días	1 año
 BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA	0,75%	0,75%	1%	1,80%
 BANCOPIANO Nuestra virtud es saber interpretarla	0,50%	0,60%	0,80%	1%
 SUPERVIELLE BANCO	0,50%	0,50%	0,60%	1,25%
 Banco Ciudad	0,30%	0,30%	0,40%	1%
 Macro	0,25%	0,25%	0,25%	0,55%
 BANCO Hipotecario	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
 Banco Provincia	0,25%	0,25%	0,25%	0,25%
 HSBC	0,15%	0,15%	0,15%	1%
 BDOVA Banco Francés	0,10%	0,15%	0,25%	0,50%
 Santander Río	0,05%	0,05%	0,05%	0,05%

Fuente: tuplazofijo.com.ar

2) Flujos de Ingresos proyectados

Previo al análisis de flujos de ingresos, corresponde hacer mención a una decisión “de política comercial” que forma parte del Plan de Ventas y Marketing de la empresa y que va a resultar determinante al momento de proyectar los plazos en que se estima se concretarán dichos flujos, pero así mismo tendrá sus consecuencias a nivel de utilidades. La decisión a la que se hace referencia, es la de no realizar ventas “en obra o pozo”. Conforme se detalla en el Plan de Ventas, es política de la empresa, no comercializar en obra. Esto es fundamentalmente debido a la intención de obtener el precio pleno de las unidades, ya que la empresa tiene asegurado con financiamiento propio la totalidad del Plan de Inversiones, y dicho costo financiero es el menor al que se podría acceder en el mercado. En consecuencia al momento de determinar el WACC del proyecto (en inglés Weighted Average Cost of Capital, que es el Costo Promedio Ponderado de Capital), dada la decisión de financiamiento el WACC es igual al Costo de Oportunidad del Capital Propio (porque no hay ninguna porción de financiamiento que implique la toma de financiamiento de terceros), y dicho costo es tal como surge de la información relevada del mercado, del 1.80% anual. Por consiguiente, la mejor alternativa en términos de utilidad final del proyecto es realizar las ventas con las unidades terminadas, y no hacer descuentos por venta en obra. Hecha esta observación, se concluye que considerando que el plazo de obra estimado (se considera el plazo de mayor eficiencia en la ejecución) es de 12 meses, y que conforme al Plan de Ventas las unidades se colocarán a la venta en el mes 9, la estimación es la venta de una unidad y una cochera cada 60 días a contar desde ese momento.

CALCULO DE E.V.A. (Economic Value Added)

UNIDADES	M2	\$ M2 VENTA	VALOR VENTA	MES 11	MES 13	MES 15
Cotización Dpto. 1	92	2300	211600		211600	
Cotización Dpto. 2	76	2300	174800	174800		
Cotización Dpto. 3	76	2300	174800			174800
Cotización Cochera 1			15000	15000		
Cotización Cochera 2			15000		15000	
Cotización Cochera 3			15000			15000
Ingresos Proyectados Nominales Brutos				189800	226600	189800
Gastos Venta Honorarios Inmobiliaria 2%				-3796	-4532	-3796
Gastos Venta Impuestos Escrituración 2%				-3796	-4532	-3796
Ingresos Proyectados Nominales Netos				182208	217536	182208
Costo Operativo Nominal				-127102	-151746	-127102
EBIT				55106	65790	55106
Impuestos a las Ganancias 35%				-19287	-23027	-19287
NOPAT				35819	42764	35819
Factor de Descuento WACC				1,65%	1,95%	2,25%
Descuento WACC				-3006	-4242	-4100
Ajuste x Descuento Inversión Total Neta				839	1001	839
Nopat Descontado				32812	38522	31719
Nopat Total Descontado						103053
Nopat Descontado/Inversión Total Descontada: Porcentual						25,55%

Nota 1: EBIT - Impuesto a las Ganancias

Nota 2: Ingresos Proyectados Nominales Netos * Factor de Descuento WACC

3) Determinación de Punto de Equilibrio

Continuando con las evaluaciones y consideraciones respecto de los diferentes escenarios posibles que podría llegar a afrontar el proyecto, se procede al cálculo y obtención del Punto de Equilibrio. El mismo es calculado bajo los siguientes parámetros: Partiendo de los posibles precios de venta estimados, se realiza el cálculo para ponderar cual es el nivel de participación unitario en el monto total de venta del proyecto. Determinada ya la participación individual respecto al ingreso total proyectado, se realiza el cálculo del Costo Descontado Unitario (en base a dicha ponderación) considerando la Inversión Total Descontada. Posteriormente, se calcula el Precio de Venta de Equilibrio (sin gastos de venta) tomando como referencia el nivel de rendimiento del WACC del proyecto. Una vez determinado estos montos, se procede al cálculo y agregado de los gastos de ventas, para allí si obtener el Precio de Equilibrio Final. A continuación se detalla en planilla adjunta.

DESCRIPCIÓN	Dpto 1	Dpto 2	Dpto 3	Coch 1	Coch 2	Coch 3	Totales
Mes de Venta	11	13	15	11	13	15	
Precio Venta	174800	211600	174800	15000	15000	15000	606200,00
Participación % en Ventas	0,28835368	0,34905972	0,28835368	0,02474431	0,02474431	0,02474431	100%
Costo Descontado Unidad	116289,843	140771,92	116289,843	9979,10555	9979,10555	9979,10555	403288,919
Venta de Equilibrio sin Gastos	118208,626	143516,968	118906,365	10143,7608	10173,6981	10203,6354	411153,053
VENTA DE EQUILIBRIO UNIDAD	123133,985	149496,842	123860,797	10566,4175	10597,6022	10628,7869	428284,43

Análisis PEST

El análisis PEST, busca identificar y analizar los factores del Macro-entorno que afectan o afectarán a la empresa o proyecto durante su desarrollo. Los aspectos a analizar son: Políticos, Económicos, Sociales, y Tecnológicos.

ANALISIS PEST	
POLITICOS/LEGALES	ECONOMICOS
Estabilidad Política Nacional/Provincial Alta Posibilidad de Continuidad Partidaria Nacional Claridad y Estabilidad de Normas Constructivas Varios Períodos de Continuidad Partidaria Comunal Incentivos Comunales Ecológicos Elecciones Generales el año próximo	Proceso de Apertura Económica Proceso de Normalización de Sistema Crediticio Proceso de Baja de Inflación Proceso de Normalización de Precios Relativos Mercado Competitivo
SOCIALES Y CULTURALES	TECNOLÓGICOS
La Quinta Sección afianzada como Barrio ABC1 Segmento de Familias Pequeñas Grupo Etario y Cultural Ecológico	Mercado con Preferencia por Construcción Tradicional Bajo Nivel de Innovación

1) Entorno Político y Legal: Favorable

Se puede concluir que el proyecto enfrentará un entorno político y legal favorable. Esto surge de determinar que se desarrollará en un escenario político nacional y provincial de estabilidad institucional, y de amplias probabilidades de continuidad partidaria en ambos casos, de lo que se puede concluir que existirá continuidad en las normativas legales vigentes. Así mismo también se estima continuidad de signo político en la conducción de la Ciudad de Mendoza, lo cual otorga previsibilidad en las normativas constructivas y de políticas de desarrollo urbano, esperando continúen las obras de mejoramiento urbano en el entorno próximo al emprendimiento, valorizando la zona elegida. El único aspecto amenazante a considerar, es el proceso electoral del año 2019, momentos en los cuales normalmente aparecen ciertas turbulencias y retracciones en los mercados de bienes durables, y con mayores retracciones aún en los mercados inmobiliarios. Pero a pesar de ese contexto esperado, para dicho momento y en condiciones normales, se estima que el proyecto debiera ya estar concluido y comercializado.

2) Entorno Económico: Favorable

El entorno económico el cual deberá enfrentar el proyecto, se considera también como favorable. Esto se debe a que el país ha ingresado en un proceso de normalización de su economía corrigiendo desajustes en precios relativos, generando las condiciones necesarias para el retorno de los créditos hipotecarios, iniciando un proceso de apertura económica, y estableciendo un proceso de metas inflacionarias, entre otras pautas. También se había hecho mención, a que se esperaba que el proyecto tuviese que enfrentar un mercado competitivo, pero esta situación puede ser también considerada un aspecto positivo si se tiene en cuenta que se prevé un proyecto eficiente en su operación técnica, gestión administrativa y financiera, y proceso comercial.

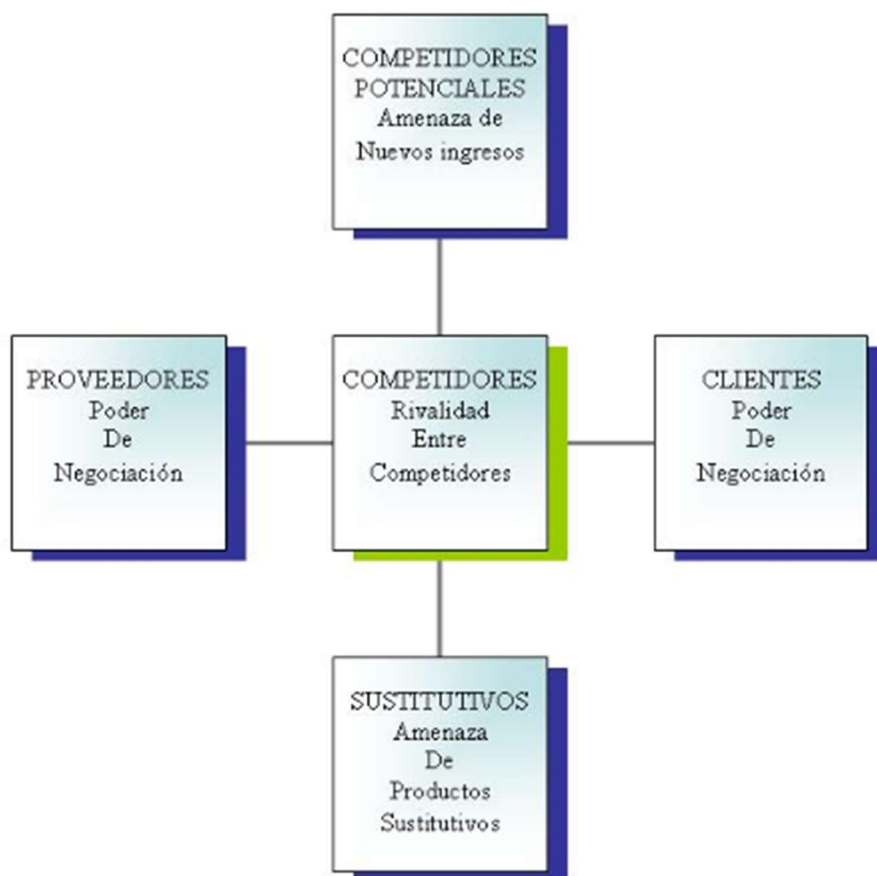
3) Entorno Social y Cultural: Favorable

El entorno social y cultural es también considerado favorable, dado que las características estimadas en el proyecto se ajustan a las pautas sociales, culturales, y demográficas vigentes y estimadas. Es decir: población de ingresos altos y medios altos (que se había considerado sería poco impactada en caso de desequilibrios en el contexto macroeconómico), nivel educativo mayoritariamente universitario, y alto compromiso ecológico que serán características ofrecidas por el proyecto evaluado.

4) Entorno Tecnológico: Favorable

El entorno tecnológico también es considerado favorable o neutro. Esta valoración, es consecuencia de que se considera que el aspecto tecnológico no es de relevancia en el proyecto analizado, pero los pocos aspectos que involucra no generarían ningún tipo de limitación, condicionamiento, o conflicto al respecto.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



1) Poder de Negociación con los proveedores

En el proyecto a desarrollar, la capacidad de negociación con los proveedores es parcial. Esta afirmación está relacionada con la siguiente situación: si bien el mercado de proveedores es competitivo, y efectivamente existe abundante oferta de insumos y de proveedores, el 80% de los materiales e insumos a utilizar son o tienen como materias primas productos commodities que no permiten a nuestros proveedores poseer significativo margen para negociar o mejorar sus capacidades de oferta. En consecuencia, la capacidad de negociación muchas en la mayoría de los casos está asociada a los servicios secundarios que nos pueden incluir los proveedores dentro de la operación principal (bonificaciones de fletes, entregas parcializadas, plazos y formas de pago), y no mucho más que eso. En consecuencia puede concluirse, que la capacidad de negociación con los proveedores es alta en todos los aspectos que no involucren al precio del insumo, en lo cual es bastante baja.

2) Poder de Negociación con los clientes

Con relación a la capacidad de negociación con los clientes, puede afirmarse que es bastante alta. Esta afirmación se sostiene en que si bien las condiciones en las que se desarrollará el proyecto son de mercado competitivo, deben ser tenidas en cuenta también algunas situaciones de peso. En primer término, no debe dejarse de lado el hecho de que "el producto" que se obtendrá como resultado final del proyecto es un bien con cierta escasez. En consecuencia, la oferta y competencia de unidades de similares características será

bastante baja. En segundo lugar, dentro de ese pequeño mercado de unidades similares nuestro proyecto estimamos será muy competitivo en precio, ya que según se evaluaron los presupuestos realizados el margen de contribución estimado permitirá salir a la venta con precios muy cercanos a los mínimos para unidades equivalentes. Y por último, el hecho de tratarse de un proyecto y empresa pequeña otorga un nivel de flexibilidad muy importante al momento de ser necesaria entablar un proceso de negociación para cerrar una operación.

3) Amenazas de Bienes Sustitutos

Un primer análisis de este aspecto, estaría indicando que no existen bienes sustitutos directos al producto a desarrollar por el proyecto analizado. A esta conclusión se llega, ya que las alternativas a las unidades a construir, son unidades equivalentes. En consecuencia no debieran ser consideradas “Bienes Sustitutos”, sino competencia dentro del mismo mercado competitivo. Pero haciendo un análisis mucho más amplio, podría incluirse como bien sustituto a los alquileres de unidades similares o equivalentes. Pero esta situación, sería bastante controversial y opinable, ya que en un entorno cultural y de idiosincrasia con las características presentes en el medio en que se desarrolla el proyecto, es absolutamente valedero afirmar que se trata de mercados diferentes.

4) Amenaza de Competidores Potenciales

La amenaza de competidores potenciales, es siempre una posibilidad latente. Se debe considerar que se trata de un Sector de Negocio con barreras de ingreso que pueden ser consideradas altas o medio altas desde el punto de vista de los niveles de inversión necesarios, y de la casi inexistente posibilidad de financiamiento tradicional. Igualmente en momentos de auge de la actividad del sector, siempre es de esperar la aparición de nuevos actores en el mercado, considerados “actores no habituales al sector” y en consecuencia con un menor “now how” del negocio. En consecuencia y tomando en consideración estas variables mencionadas anteriormente, puede concluirse que la aparición de Competidores Potenciales no constituye una amenaza de relevancia.

5) Rivalidad entre competidores:

El Sector de Negocio en el que se enmarca el proyecto analizado, no presenta signos de Rivalidad entre Competidores. Se estima que esta situación se produce por una serie de situaciones que se detallarán a continuación: A) El Sector de Mercado que se está analizando es de una envergadura muy pequeña y con muy pocos competidores de características muy heterogéneas B) Es un sector en el que es casi inexistente el stock, en consecuencia las empresas difícilmente tengan necesidad de liquidar stock excedente C) En general son productos de alta diferenciación unos con otros, con lo cual no compiten directamente D) Y es un sector que en la gran mayoría de los casos las empresas tienen muy bajas barreras de salida, ya que los empleados no tienen indemnización por despido (por la existencia del fondo de desempleo específico), no tiene grandes activos fijos especializados, y no existen barreras legales o gubernamentales al respecto.

Análisis FODA

Tal como es conocido, el Análisis FODA estudia a las empresas y proyectos en una matriz que combina sus aspectos Internos y Externos, con los aspectos Positivos y Negativos. De esta forma se obtienen 4 combinaciones posibles: Fortalezas y Debilidades (que hacen al aspecto interno), y Oportunidades y Amenazas (que se refieren a los aspectos externos).

En este caso en particular se puede concluir, que los aspectos positivos corresponden tanto a las características intrínsecas como así también a las externas al proyecto y la empresa analizada. Y que contrariamente los mayores aspectos negativos, provienen en su mayoría del sector externo al proyecto y empresa. Esto se debe a que el proyecto evaluado, se encuadra dentro de los parámetros en los cuales la empresa presenta altos niveles de eficiencia y conocimiento técnico, como así también gran nivel del conocimiento del mercado. Sin embargo, los presuntos aspectos negativos, corresponden mayoritariamente a condiciones y variables, dentro de los cuales la empresa tiene imposibilidad de manejarlas o influir sobre ellas. Básicamente son las referidas al entorno macroeconómico y político, que resulta determinante al momento de decidir la toma de un crédito de valores importantes y grandes plazos, o de decidir una cuantiosa inversión. Todos ellos se detallan en gráfico adjunto a continuación.

ANALISIS FODA	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p style="text-align: center;">Características y Habilidades Favorables Propias</p> <p>Experiencia en el Mercado Mínima Estructura Fija Capacidad Financiera Propia Equipos de Trabajos Conocidos Bajas Barreras de Salida Altas Barreras de Entrada de Competidores</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p style="text-align: center;">Carencias y Limitaciones Desfavorables Propias</p> <p>Proyecto Pequeño en el Mercado a Intervenir Capacidad Financiera Limitada</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p style="text-align: center;">Factores Externos Favorables</p> <p>Alto Deficit Habitacional Mercado en Expansión Reaparición del Crédito Hipotecario Estabilidad Política Mercado Competitivo</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p style="text-align: center;">Factores Externos Desfavorables</p> <p>Créditos Hipotecarios con Tasas aún elevadas Proceso Eleccionario el Año Próximo Ingreso de Nuevos Competidores</p>

1) Fortalezas:

Están básicamente relacionadas con los niveles de eficiencia que tiene la empresa para este tipo de proyectos, fundamentalmente sustentados en la experiencia y conocimiento del sector y en contar con equipos de trabajo ya preparados, entrenados y coordinados. También es una importante fortaleza, el contar con capacidad financiera propia, y bajas barreras a la salida del negocio, y relativamente altas al ingreso.

2) Debilidades:

Las únicas debilidades observadas están relacionadas fundamentalmente con el tamaño de la empresa y sus limitaciones financieras que objetivamente pueden llegar a resultar una restricción a la concreción de algunos potenciales proyectos. El tamaño del proyecto (pequeño) sin ningún tipo de incidencia en el mercado, podría también considerarse una debilidad al no poder influir en el mismo.

6) Oportunidades:

Tal como se desarrollara en el Análisis Pest, la empresa y el proyecto enfrentarán un escenario de grandes oportunidades fundamentalmente determinados por todas las situaciones que se generan como consecuencia de la normalización y apertura económica que se encuentra transitando la República Argentina, las que se encuentran enunciadas en el gráfico adjunto.

7) Amenazas:

En el caso de la amenazas, las mismas surgen del proceso de normalización de la economía aún inconcluso lo cual genera todavía niveles inflacionarios altos y como consecuencia de ello, también tasas activas elevadas. Otro aspecto es el proceso eleccionario del año 2019 que siempre genera tensión y cierto grado de insertidumbre en los mercados. Por último, es también una amenaza aunque menor, el ingreso potencial de nuevos competidores.

Análisis con Matriz BCG

Como desarrollo del proceso de planificación, los estándares más actuales para los Sistemas de Gestión de la Calidad y Excelencia proponen un enfoque basado en el análisis de riesgos y el conocimiento del entorno socioeconómico (el Mercado) en el que se mueve una organización o proyecto a evaluar. Como parte de ese análisis de riesgos y oportunidades para la empresa, el método analítico que proporciona la Matriz BCG puede ayudar a discernir donde es necesario invertir, desinvertir o llegado el caso abandonar.



Dentro del método de análisis que proporciona el sistema de Matriz BCG, se puede concluir que el proyecto de inversión evaluado cumple con las características de Producto o Negocio "Interrogante" determinado por un elevado nivel de rentabilidad, participación de un mercado en crecimiento, y poseer una baja participación de mercado.

En consecuencia, puede afirmarse, que se trata de un sector de negocio en el cual se recomienda invertir un considerable volumen de recursos disponibles mientras se mantengan y proyecten similares condiciones en el macro-entorno, ya que por los argumentos profundamente explicitados con anterioridad, resultarán determinantes en la evolución y resultado final del negocio analizado. Es decir, su carácter de "Interrogante", es consecuencia de lo reciente e incipiente del proceso de apertura y normalización de la macroeconomía Argentina. Por lo tanto, es muy probable que el negocio se transforme en

“Estrella” en la medida que las condiciones económicas necesarias, evolucionen en el sentido correcto. Pero al mismo tiempo, la aún fragilidad macroeconómica nacional, fundamentalmente reflejada en los desequilibrios fiscales y en el sector externo, obligan a realizar un permanente seguimiento de dicha situación, y tomar los recaudos necesarios a los efectos de ir realizando las inversiones con la medida correspondiente. Esto es porque cambios en el contexto macroeconómico, podrían derivar en encarecimiento o desaparición de los créditos hipotecarios, reducción y retracción del mercado, y en consecuencia pérdida de niveles de rentabilidad. Es decir, si las condiciones se mantuvieran en el tiempo, el negocio “Interrogante” casi con seguridad se transformaría en “Estrella”, pero si dichas condiciones se modifican, según el nivel y tipo de modificaciones que se produjeran el proyecto puede transformarse en “Perro” o “Vaca”.