

Maestría en Administración de Empresas

**Plan de Negocio para inversión en desarrollo inmobiliario en la
ciudad de Libertador San Martín, provincia de Entre Ríos.**

“Libertador Al Sol”

Autor: Ing. Juan Carlos Tripaldi

Legajo: 1143136

Director del Trabajo Final: Ing. Christian Joanidis

Grado obtenido del Director: MBA

Institución a la que pertenece: UADE Business School

Cohorte: 12

Fecha de entrega: 17/7/2023

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, que me han acompañado a lo largo de estos dos años brindándome su apoyo y comprensión las veces que tuve que posponer reuniones y salidas.

A las profesoras y profesores, por su afán en transmitirnos experiencia y conocimiento; y en especial al director de tesis Ing. Christian Joanidis, que con su consejo me fue guiando para que este trabajo viera la luz.

A Edenor S.A., que apostó por la formación de su personal aún en tiempos de incertidumbre y pandemia COVID-19.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	5
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	6
2.1. La situación actual de Libertador San Martín	6
2.2. Propuesta de negocio	8
2.3. Modelo CANVAS.....	10
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	12
3.1. Análisis PESTEL	12
3.2. Análisis estructural del mercado (5 Fuerzas de Porter).....	20
3.3. Análisis FODA.....	25
4. ESTUDIO DEL MERCADO.....	26
4.1. El mercado del alquiler de inmuebles y su cadena de valor.....	26
4.2. La situación en Argentina.....	28
4.3. Definición del mercado.....	29
4.4. Mercado potencial.....	29
4.5. Tendencias y emergentes del mercado	30
4.6. Particularidades del mercado.....	32
4.7. Caracterización y segmentación de inquilinos	32
4.8. Mapas de Empatía	34
4.9. Análisis de la competencia.....	36
4.10. Percepción de los competidores y su propuesta de valor.....	39
4.11. Reacción de los competidores	40
5. PLAN COMERCIAL	41
5.1. Mercado objetivo	41
5.2. Propuesta de productos	43



5.3.	Presentación de la información monetaria	46
5.4.	Política de precios	46
5.5.	Pronóstico de ingresos anuales	46
5.6.	Comunicación y Mapa de Canales.....	47
6.	ESTUDIO TÉCNICO.....	48
6.1.	Procesos	48
6.2.	Recursos humanos y recursos materiales	50
6.3.	Cronograma de implementación	51
6.4.	Detalle de costos.....	52
7.	ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO.....	54
7.1.	Estructura jurídica	54
7.2.	Estructura orgánica	55
7.3.	Sistemas de información	56
8.	ESTUDIO DE LA INVERSIÓN.....	57
8.1.	Inversión en activos intangibles	57
8.2.	Inversión en activos fijos	57
8.3.	Estructura de financiamiento.....	59
9.	ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS.....	60
9.1.	Ingresos	60
9.2.	Egresos	61
9.3.	Depreciaciones y amortizaciones.....	63
9.4.	Cálculo de perpetuidad	63
9.5.	Estado de resultados proyectado	64
9.6.	Flujo de Fondos proyectado.....	66
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	67



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

10.1.	Renta sobre la Inversión	67
10.2.	VAN y TIR.....	67
10.3.	Replanteo económico y financiero	69
10.4.	Escenarios y análisis de sensibilidad	73
11.	CONCLUSIONES.....	75
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	78
13.	ANEXOS	84
13.1.	Estimación poblacional	84
13.2.	Estimación de alumnos de la Universidad	85
13.3.	Encuesta de mercado	86
13.4.	Relevamiento de precios de alquileres y venta.....	90

1. RESUMEN EJECUTIVO

Libertador San Martín es un municipio de la provincia de Entre Ríos que comprende la ciudad homónima y el área rural circundante. La ciudad se ha desarrollado entorno a tres instituciones de la comunidad adventista: la Universidad Adventista del Plata, el Sanatorio Adventista del Plata y el Centro Adventista de Vida Sana.

Es una urbe que cuenta con sólo 8.000 habitantes, población que se ve aumentada en un 50% durante el año lectivo debido a alumnos de la universidad. Además, el Sanatorio y Vida Sana reciben 200.000 consultas anuales de pacientes tanto argentinos como de países limítrofes. Asimismo, en diciembre de 2022 se sancionó un nuevo Plan de Desarrollo que busca ordenar y elevar la calidad del ejido urbano, promover el turismo y hacer frente a la crónica falta de alojamiento.

En este contexto, mi familia cuenta con un terreno que no está explotado económicamente y presenta una excelente oportunidad de desarrollo. Propongo la construcción de un complejo de departamentos de 2 y de 3 ambientes, con detalles y nivel de terminación de alta calidad y ambientalmente sustentable. Se comercializarán como alquiler tradicional y como alquiler temporal, haciendo foco en el empleo de plataformas digitales. La inversión requerida para la construcción es de USD 322.500, que se financiará entre 3 socios.

El análisis del mercado inmobiliario y oferta existente en Libertador San Martín muestra que existe una demanda por este tipo de viviendas, siendo posible rentarlas con un price premium de entre un 10 y un 20%.

El proyecto es estratégica, técnica y económicamente viable, con una TIR del 10% para el escenario base y manteniendo rentabilidades positivas aún en los escenarios menos favorables. También se identificaron oportunidades de mejora en los costos de construcción y administrativos que permitirían obtener rentabilidades superiores.

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.1. La situación actual de Libertador San Martín

Libertador San Martín es un municipio de la provincia de Entre Ríos que comprende la ciudad homónima y el área rural circundante. Mientras que zonas de similar escala sostienen su existencia y crecimiento en la producción agropecuaria, Libertador San Martín presenta una economía en donde los servicios juegan un papel importante. La presencia de dos instituciones de la comunidad religiosa adventista son las que marcan esta particularidad: la Universidad y el Sanatorio Adventista del Plata.

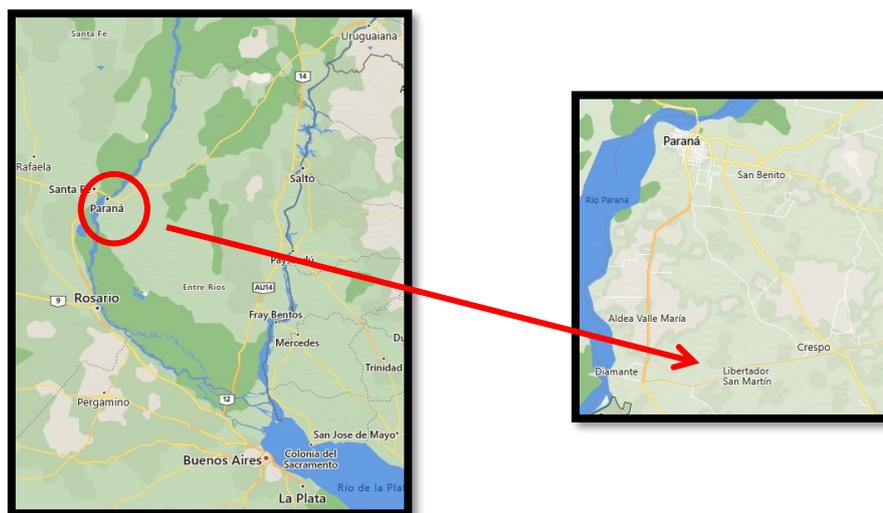


Figura 1: Ubicación de Libertador San Martín en la provincia de Entre Ríos

El crecimiento de la ciudad se ha acelerado desde comienzos del año 2000, producto de algunas iniciativas municipales y un fuerte proceso de urbanización, que sigue manteniendo grandes espacios interiores vacantes.



Figura 2: Evolución del desarrollo urbano 2006 versus 2022.

A pesar del acelerado desarrollo urbanístico, los servicios de luz, gas y red cloacal crecieron con el mismo ritmo y hoy la ciudad cuenta con una extensa cobertura de todos ellos.

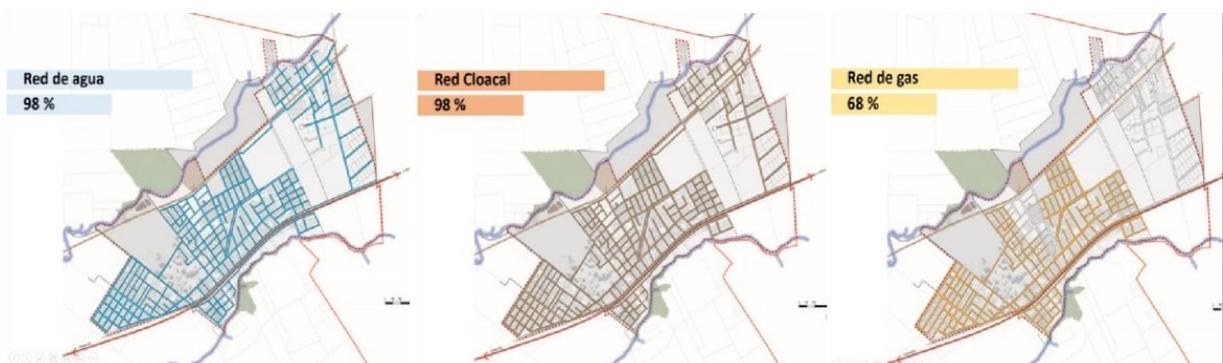


Figura 3: Mapas de cobertura de los servicios de agua, cloacas y gas.

Finalmente, la presencia de espacios vacíos interiores dentro de la planta urbana es tal vez uno de los rasgos salientes de la ciudad, alcanzando un 27% de la totalidad del área urbanizable. Una superficie de aproximadamente 29 m²/habitante. Esto contrasta fuertemente respecto a otras ciudades importantes como Buenos Aires (6 m²/habitante), Córdoba (6,3 m²/habitante) o Rosario (11,7 m²/habitante); y resulta otro diferencial atractivo de Libertador San Martín.

Como mencioné anteriormente, las actividades de servicios relacionadas a las instituciones adventistas han impactado en las características de la población desde lo cuantitativo y lo cualitativo. Teniendo en cuenta el censo 2010 y las proyecciones

realizadas, la población se estima entre 7.000 y 8.000 habitantes, cifra que se percibe incluso inferior a la real. A la fecha de presentación de este trabajo, todavía no están disponibles los datos finales del censo 2022. La población se ve aumentada durante el año lectivo debido a la universidad, que cuenta con 3.500 estudiantes. Dentro de esta población estudiantil, 800 alumnos son extranjeros, representando a más de 50 países diferentes. Además, desde distintos rincones de Argentina y países limítrofes concurren personas que visitan el Sanatorio y el Centro Adventista de Vida Sana. Sólo el sanatorio recibe 200.000 consultas anuales.

2.2. Propuesta de negocio

Mi familia cuenta con un terreno en la ciudad que no está explotado económicamente. Recurrentemente surge una pregunta, ¿qué conviene hacer con ese terreno: venderlo o construir y alquilar? ¿Construir qué? Con la realización de este Trabajo Final busco dar una respuesta a estas preguntas. Y en caso de construir, ¿podremos afrontar los gastos solamente con ahorros y capital propio?

El terreno se ubica en un sector privilegiado de la ciudad, dentro de la zona considerada como casco histórico y cerca de las principales instituciones adventistas: el Sanatorio y la Universidad. Como se ve en el mapa, en la actualidad no existen terrenos libres en la zona céntrica. Los nuevos barrios y desarrollos urbanísticos se dan hacia el este principalmente. En una ciudad que desalienta el transporte en automóvil como uno de los ejes de la Estrategia de Desarrollo Urbano (Plan Urbano 3103), la posibilidad de desplazarse caminando o en bicicleta hasta las zonas céntricas y comerciales es un diferencial clave.

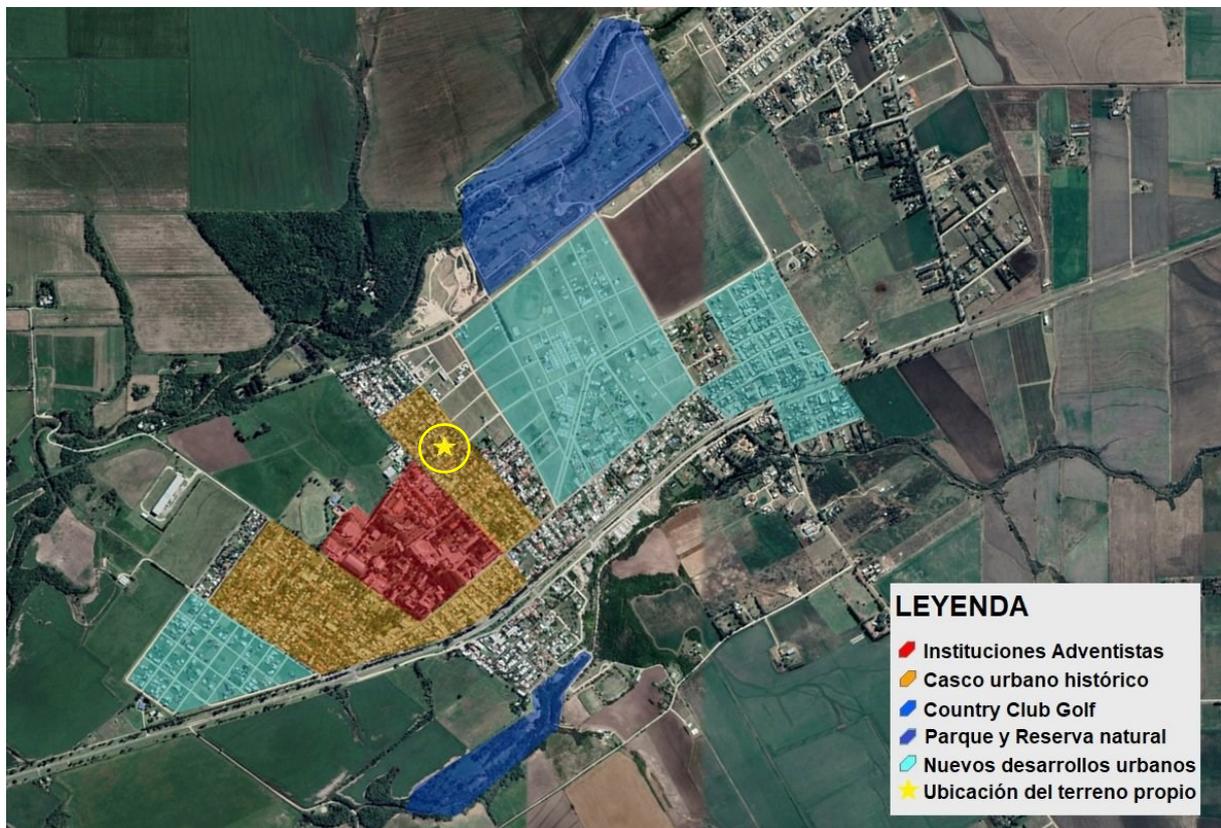


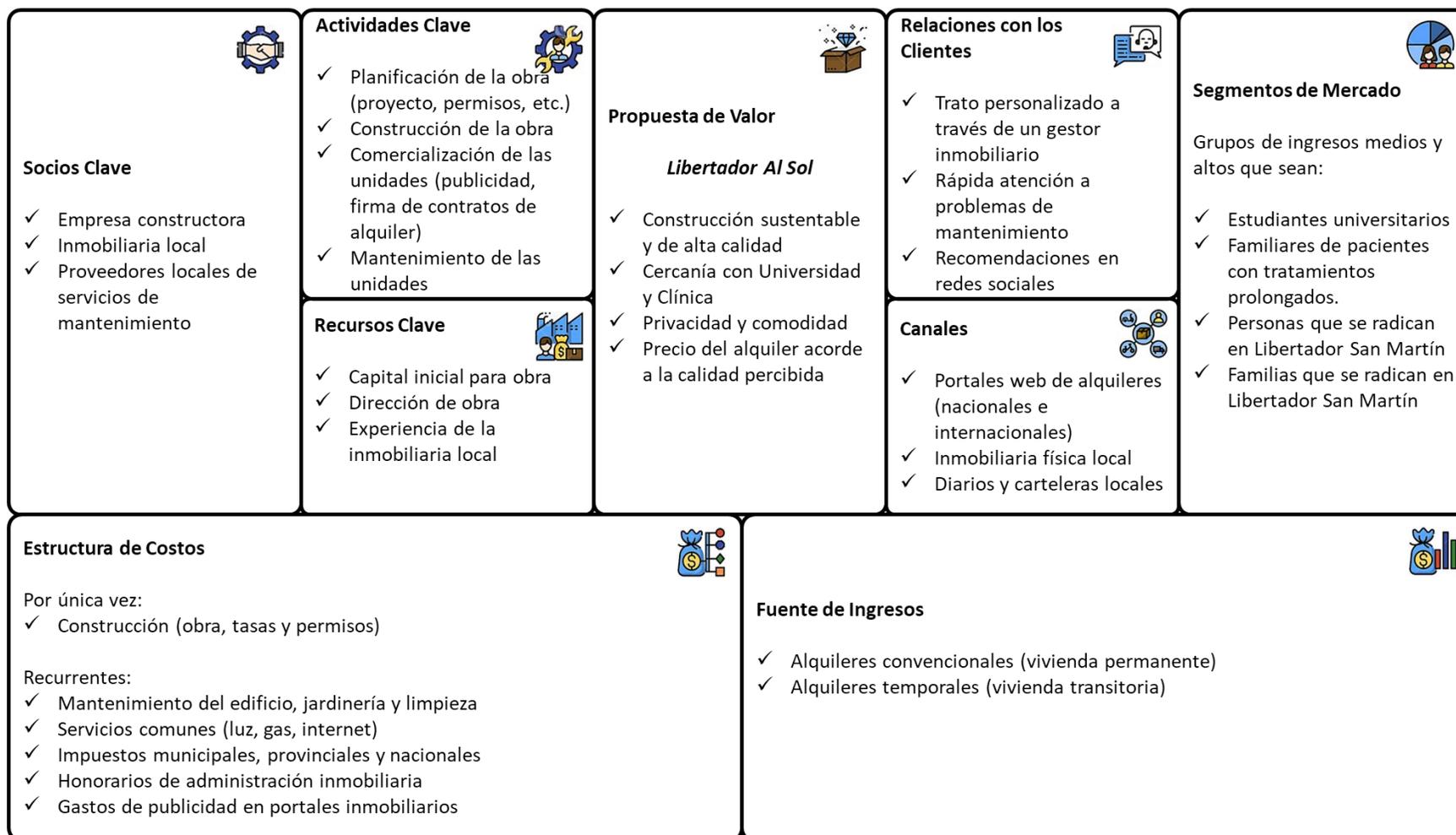
Figura 4: Zonas destacadas y ubicación del terreno propio.

En este marco, se presenta una oportunidad de negocio para desarrollar un complejo de viviendas de alquiler. Este complejo estará destinado a estudiantes universitarios, pacientes del sanatorio con tratamientos prolongados o familias que vivan y trabajen en Libertador San Martín y valoren una calidad y nivel de construcción superior.

El negocio comprende dos etapas. La primera consiste en la planificación y construcción de 8 departamentos tipo PH de 2 y 3 ambientes. El desarrollo tendrá como diferencial, un nivel de calidad y terminaciones de calidad superior, incorporando conceptos de eficiencia energética y aprovechamiento del sol para calentamiento de agua y generación eléctrica. La segunda etapa consiste en su explotación como departamentos para alquiler. Acorde a la cultura de progreso y naturaleza de la ciudad, lo llamaré complejo "Libertador Al Sol".

2.3. Modelo CANVAS

El modelo de negocio propuesto se resume en el siguiente modelo CANVAS:



3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis PESTEL

POLÍTICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en las políticas de atracción del empleo ▪ Cambio en las políticas de atracción turística
ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inestabilidad económica local ▪ Contexto recesivo nacional e internacional
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en la cantidad de alumnos de la Universidad y en los tratamientos del Sanatorio ▪ Incremento en la tasa de desempleo local ▪ Escándalos en la comunidad adventista ▪ Teletrabajo
TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos de construcción en seco. ▪ Penetración de medios digitales para comparar y comercializar.
ECOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Políticas de construcción eficiente ▪ Permiso para inyección de generación distribuida fotovoltaica
LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios en el código de edificación urbana Ley de Alquileres ▪ Ley 25.771 “Ley de Alquileres”

Tabla 1: PESTEL

Aspectos políticos

Los dos aspectos políticos más relevantes están relacionados a cómo el Municipio atrae personas para que se trasladen a la ciudad. El primero, respecto a las políticas de creación de empleo estable. A medida que crece la ciudad, también crecen los puestos de empleo para los diferentes servicios necesarios: comerciales, industriales, profesionales, de entretenimiento, etc. Esto generaría mercado para alquileres convencionales.

En paralelo, las políticas de atracción de turistas crearían más mercado para los alquileres temporales, hoy limitado a los que visitan a estudiantes y pacientes. La Municipalidad ha trabajado los últimos dos años en un programa integral de desarrollo urbano “Plan Urbano 3103” que tiene, como uno de sus ejes principales, el desarrollo de actividades turísticas alternativas ponga en valor los elementos naturales, de la cultura local y las expresiones espirituales y religiosas. El aumento de turismo también ampliaría el mercado para departamentos de alquiler temporal.

Como conclusión puedo decir que el contexto político es en general favorable, gracias a un plan de desarrollo urbano que promueve el empleo y la generación de más turismo. No identifico en ninguna circunstancia un escenario de estancamiento de los habitantes y turistas.

Aspecto económico

Actualmente existe una crisis económica mundial que afecta a la Argentina provocando inestabilidad cambiaria, inflación y altas tasas de interés para cualquier tipo de financiamiento. La inflación afecta tanto al propietario como al inquilino, generando una constante presión entre ambos para ajustar en la misma relación el precio del alquiler. En un contexto de alta inflación, el poder adquisitivo de la renta de un inmueble puede licuarse en un corto plazo.



Gráfico 1: Evolución interanual de la inflación argentina entre 2015-2022 y estimación 2022-2025.

En relación con la política cambiaria, el primer factor a tener en cuenta es la existencia de diferentes tipos de cambio. Es claro que, en contextos de alta inflación, la sociedad trata de buscar un ancla en monedas más estables, siendo el dólar el instrumento de referencia. La dificultad de acceso al mercado oficial de cambio genera escasez en gran parte de la cadena productiva por falta de insumos. Si bien en la obra de construcción gruesa tiene mayormente insumos nacionales, los materiales para terminaciones, artefactos y accesorios si tienen más dependencia o directamente son productos importados.

Los tipos de cambio están, en el mediano plazo, invariablemente atados al avance de la inflación. Si bien en 2020 y 2021 el tipo de cambio oficial se mantuvo relativamente estable, producto de agresivas políticas de control en plena pandemia de COVID-19, a partir de 2022 la tasa devaluatoria se aceleró considerablemente a la par de la propia inflación.

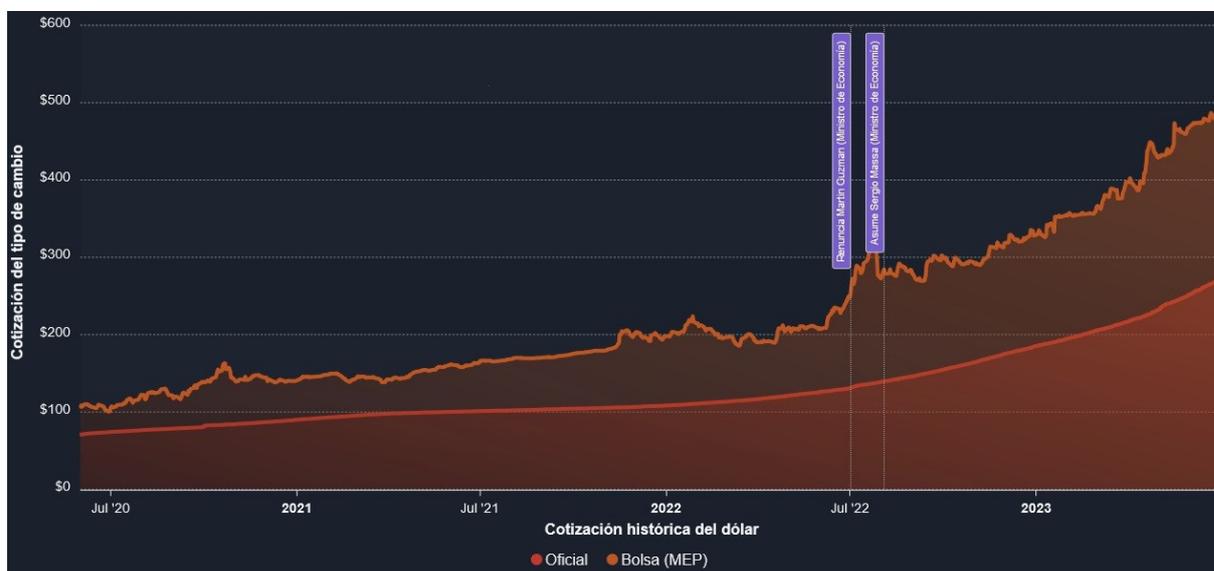


Gráfico 2: Evolución de los tipos de cambio Pesos/Dólar 2020-2023. Fuente: www.dolarito.ar.

Cabe recordar que en épocas de crisis, la demanda se vuelca a alternativas de menor costo, resignando características de mayor valor agregado. En el caso de los alquileres, por ejemplo, eligiendo departamentos sin patio, sin amenities, en ubicaciones menos céntricas o con calidad de construcción básica.

Respecto al contexto internacional, el Bando Mundial proyecta que el crecimiento del PBI se desacelerará en forma generalizada y experimentará el tercer ritmo más débil en casi tres décadas. Los mercados emergentes y las economías en desarrollo, como Argentina, son particularmente vulnerables debido a su dependencia del comercio y el financiamiento externos, su limitada diversificación, su elevada deuda y su susceptibilidad a los desastres naturales, por ejemplo, sequías para el sector agrícola. Una recesión internacional podría atentar contra el aumento de estudiantes extranjeros en la ciudad, ya que cursar una carrera en el exterior implica, para ellos, un proyecto de varios años. En el caso de los pacientes del sanatorio, se verían postergados aquellos tratamientos que no sean de urgencia. Principalmente aquellos que se realizan en el instituto de Vida Sana.



Gráfico 3: Variación interanual PBI para economías avanzadas, emergentes y Argentina.

(Fuente: estimación Banco Mundial).

Aspecto social

El eje social de la ciudad lo llevan las instituciones adventistas. Las actividades de Libertador San Martín están ligadas al desarrollo del Sanatorio y de la Universidad. Es así que la ciudad basa su economía en los servicios educativos y de salud, a diferencia de sus vecinas, que son fuertemente agrícolas y turísticas. Toda nueva oferta educativa que se incorpore a la Universidad o tratamiento del Sanatorio generará más afluencia de personas.

El crecimiento de la población estable también necesita nuevos inmuebles para su residencia. En base a la estimación del Anexo 11.1, el crecimiento es de 118 residentes nuevos por año, aunque es posible que el resultado del Censo Nacional 2022 pueda dar números incluso mayores. El auge del teletrabajo también permite que las personas puedan elegir asentarse en ciudades más pequeñas sin perder capacidad laboral. La población permanente también podría llegar a disminuir. En un contexto de recesión profunda podría haber menos puestos de trabajo y las personas podrían emigrar a ciudades más grandes en búsqueda de oportunidades laborales. Aunque es un escenario muy poco probable visto el sostenido aumento de la población a través de las décadas.

La idiosincrasia y valores religiosos han permeado en todos los habitantes y su cultura local, generando fuertes vínculos de pertenencia y compromiso con la comunidad. Un golpe de credibilidad a estas instituciones podría hacer mella especialmente en la cantidad de estudiantes de la Universidad o en los pacientes que se atienden en el Sanatorio. En 2016 hubo un sonado caso de contrabando de artículos de electrónica, por un monto de casi USD 1.000.000, encubierto como una importación de donaciones de material para la Universidad. Entre los responsables se encontraba el vicerrector de ésta.

Aspecto tecnológico

Si bien la construcción de viviendas no es un rubro tan dinámico a nivel tecnológico, en los últimos años han tomado fuerza nuevos materiales y métodos de construcción. Entre los dos más difundidos está el ladrillo RETAK, un tipo de ladrillo cementicio que posee propiedades mecánicas superiores al ladrillo común. La construcción con RETAK puede disminuir los tiempos de obra, ya que puede ser autoportante hasta dos plantas y no necesita revoque grueso. También es mejor aislante térmico y de la humedad. Aunque se necesitan mezclas, herramientas y albañiles capacitados en RETAK para una correcta construcción. Como punto positivo adicional, la fábrica de RETAK se encuentra en la ciudad vecina de Victoria. Otra tecnología de construcción que se está comenzando a utilizar es la construcción en seco. Este método utiliza estructuras metálicas como portantes y paneles de yeso para la envolvente e

interiores. Permite acortar los tiempos de obra sensiblemente, pero también necesita de procedimientos, materiales y personal especializado.

En el sector inmobiliario, el uso de internet supone un cambio radical en la búsqueda de información para el alquiler de propiedades. Históricamente ha existido la oferta mediante anuncios en periódicos, carteleros o boca en boca. Con la evolución tecnológica, es posible hacerlo hoy mediante una computadora o aplicaciones móviles que se pueden descargar en dispositivos inteligentes. Y aunque el uso de estas no desplace el contacto con el cliente, sí es una gran herramienta que añade valor a la actividad comercial: permite una mayor cantidad de información en tiempo real, ver el inmueble, su entorno, ofertas cercanas, entre otras. También facilita la interacción entre usuarios, permitiendo compartir reviews y experiencias. Las redes sociales toman un importante rol como medio de comunicación, no solo para dar a conocer nuevos productos, sino como medio de contacto con los distintos públicos de interés. Necesitan atención, pudiéndose recibir quejas o comentarios que requieren acción inmediata para evitar efectos negativos sobre la imagen de la empresa o del producto.

Aspecto ecológico

Este aspecto ha ido cobrando relevancia en los últimos años, observándose un creciente interés en el cuidado del medio ambiente y la construcción sustentable. Tal es así que el Plan Urbano 3103 de Libertador San Martín apunta “Proteger y cuidar de los ecosistemas naturales y el patrimonio construido.” El nuevo Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental, sancionado en diciembre de 2022, especifica que obras públicas o privadas de magnitud deben tener aprobado un estudio de impacto ambiental. Y el Reglamento de Edificación asociado prevé la incorporación de pautas de diseño y materiales de construcción eficientes en obras de más de 1.000 m². Algunas de estas pautas son:

- Aislamiento térmico de techos paredes.
- Aberturas con orientación sur y oeste para ventilación cruzada.
- Incorporación de techos y cortinas verdes.
- Hermeticidad de aberturas y colocación de doble vidrios.

- Sistemas de retención y uso de aguas de lluvia.
- Uso de artefactos con etiquetado de eficiencia energética.

Las construcciones menores a 1.000 m² deberán incorporar progresivamente criterios generales de diseño sustentable mientras se elabora una normativa específica.

Es importante notar que la provincia de Entre Ríos cuenta con la Ley 10.933 de Energía Eléctrica Sostenible, que habilita a cualquier usuario de energía eléctrica a conectar un sistema de generación mediante fuentes renovables y aportar el excedente de generación a la red de distribución. La instalación de paneles solares es un diferencial clave de mi proyecto.

Otro punto a tener en cuenta, también originado en el Plan Urbano 3103, es el de promover en esquemas de movilidad sostenible (bicicletas y caminar). En particular, para mi proyecto debo considerar inexorablemente espacios de guardado para bicicletas convencionales y espacios de carga para bicicletas y monopatines eléctricos.

Aspecto legal

En diciembre de 2022 se sancionó el Plan Urbano 3103 (Ordenanza N°1542), el Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental “COTA” (Ordenanza N°1543) y el Reglamento de Edificación (Ordenanza N°1544). Este conjunto normativo regula la subdivisión, uso y ocupación del suelo, la preservación de las condiciones ambientales y todo otro aspecto que tenga relación con el ordenamiento territorial en jurisdicción del Municipio. El COTA tiene tres implicancias directas en relación con mi proyecto:

- Favorece un modelo de ciudad más compacta, por sobre los nuevos desarrollos en zonas periféricas para evitar un excesivo crecimiento horizontal de la ciudad. Para ello se crea una sobretasa de inmuebles ociosos cuya finalidad es evitar la retención especulativa de parcelas o áreas indivisas dentro de la ciudad e incentivar su incorporación al mercado. Esta tasa se aplicará a parcelas baldías, sin ningún uso, y a grandes lotes indivisos, factibles de ser urbanizadas.

- Elevar el estándar de calidad de las construcciones, incorporando los conceptos de eficiencia energética descriptos en el Aspecto Ecológico y obligando a los desarrolladores a hacerse cargo de la pavimentación de la vía pública, sumada a la expansión del servicio de agua, cloaca y gas que ya se consideraba en la legislación anterior.
- Divide la ciudad en 7 zonas de desarrollo, cada una con límites en cuanto a las características y usos de las edificaciones permitidas. En el caso de mi terreno, ubicado en el Polígono IV-A2, no se permitirá la construcción de más de dos plantas (planta baja y primer piso), ni edificios de vivienda colectiva. Esto limitará el diseño e ideación de la obra.

La Ley Nacional 27.551, llamada “Ley de Alquileres” y sancionada en junio de 2020, genera nuevas obligaciones y beneficios para las partes. Los más destacados son:

- El período mínimo de los contratos residenciales se extiende de 2 a 3 años, además de otorgar al inquilino diversas flexibilizaciones para rescindirlos.
- Impone un control impositivo más estricto, ya que se obliga a registrar los alquileres en el Registro de Locaciones de Inmuebles (RELI) de la AFIP.
- Aún en el contexto inflacionario local, sólo permite realizar ajustes anuales. No se pueden realizar aumentos trimestrales ni semestrales.
- Antes de la vigencia de esta ley, no estaba establecida la manera de actualizar el monto del alquiler. Ahora rige “un índice conformado por partes iguales por las variaciones mensuales del índice de precios al consumidor (IPC) y la remuneración imponible promedio de los trabajadores estables (RIPTE)”, que es un índice salarial.

La aplicación de esta ley, aun habiendo sido sancionada con amplio consenso político, sigue provocando discusiones en el sector inmobiliario y el propio Congreso. En junio de 2022, el Frente de Todos y Juntos por el Cambio emitieron sendos dictámenes para cambiar la ley actual. Pero el asunto sigue pendiente de discusión, ya que ninguna de estas propuestas reúne el apoyo suficiente para avanzar.

Finalmente, el tercer componente legal a tener en cuenta son los diferentes impuestos y tributos que debo abonar por el propio bien y la actividad de alquiler. La aplicabilidad e impacto de cada uno serán analizados en los próximos capítulos del trabajo.

- Bienes Personales
- Impuestos y tasas inmobiliarias
- IIBB, Impuesto a las Ganancias y otros

3.2. Análisis estructural del mercado (5 Fuerzas de Porter)

AMENAZA DE POTENCIALES COMPETIDORES	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de terrenos libres cerca de la Universidad y el Sanatorio. ▪ Nuevo Reglamento de Edificación limita desarrollos.
AMENAZA DE SUSTITUTOS	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internado para estudiantes de la Universidad. ▪ Hoteles que retransformen su negocio para habitación permanente. ▪ Apertura de complejos de vivienda en localidades vecinas. ▪ Vivienda propia.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	BAJO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda de alquiler relativamente constante. Crecimiento de las ofertas de alojamiento, pero orientado al alojamiento económico. ▪ Debido a que la vivienda es de vital necesidad, los clientes tienden a adaptarse a las condiciones impuestas.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	ALTO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pocas empresas constructoras en la ciudad. ▪ Varios gestores inmobiliarios. ▪ Pocos servicios de mantenimiento integral.

RIVALIDAD COMPETITIVA	MODERADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos para alquiler convencional. ▪ Departamentos para alquiler desde AirBNB, Booking, etc. ▪ Hoteles.
----------------------------------	-----------------	--

Tabla 2: 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de potenciales competidores

Dado el importante avance urbanístico de los últimos 20 años en Libertador San Martín, ya es imposible encontrar lotes libres en la cercanía de la Universidad y del Sanatorio. Esto limita las opciones para nuevas construcciones y encarece los terrenos existentes.

En zonas periféricas que solían ser campo abierto se han generado barrios con nuevos desarrollos inmobiliarios tipo PH. Si bien al ser una ciudad pequeña las distancias no son tan grandes, la cercanía a los puntos céntricos todavía se valora como diferencial, principalmente para los estudiantes.

Por otro lado, el Plan Urbano 3103 eleva las condiciones de edificación mínimas, el uso y ocupación del suelo y la preservación del medioambiente. Con lo cual se genera también una barrera al desarrollo de proyectos de bajo coste y baja calidad que empujen a la baja el precio de los alquileres y la compra de viviendas propias.

En el caso de los alquileres temporarios, los hoteles pueden tomar parte de la demanda, pero aun así la estadía en un departamento de alquiler es significativamente menor que la estadía en un hotel de calidad equivalente.

En resumen, si bien los potenciales nuevos competidores deben cumplir bastantes requisitos de ingreso, es real que ya existen desarrollos inmobiliarios para alquiler finalizado y en proceso de construcción.

Amenaza de sustitutos

La Universidad cuenta con un internado para estudiantes. Son habitaciones con baño compartidas, cuentan con wifi, servicio de lavadero y comedor. El internado es sólo

para alumnos menores de 20 años, una vez superada la edad deben buscar residencia fuera.

Un segundo sustituto podrían ser hoteles y hosterías que reconfiguren su modelo de negocio para transformarse en departamentos. El capital para realizar estas reformas es importante, con lo cual tampoco los considero un sustituto al alquiler permanente.

Otras ciudades cercanas, Diamante o Crespo, también ofrecen inmuebles para alquiler. Pero existe la barrera del transporte. Estas tres ciudades se conectan con micros de media distancia, no existe transporte público interurbano. Alternativamente se puede viajar en automóvil particular. Pero en ambos casos implica tiempos o costos elevados.

También existe la posibilidad de adquirir una casa o departamento para vivienda permanente. Pero el costo de compra sumado a la falta de financiamiento hipotecario es una gran barrera de entrada para esta alternativa.

Ninguno de los sustitutos podría llegar a transformarse en un competidor directo, tanto por limitaciones en su modelo de negocio como por barreras económicas de ingreso. Si bien pueden ocupar una porción del negocio, la considero marginal, entendiendo su poder como bajo.

Poder de negociación de los clientes

En un contexto de sobredemanda, el poder de negociación del cliente siempre disminuye. Esto es crónico en el caso de los inmuebles de alquiler, tal es así que se han creado un sinnúmero de asociaciones de inquilinos para contrarrestar el poder del locatario: *Inquilinos Agrupados*, *Unión Argentina de Inquilinos*, *Defensoría del Inquilino*, entre otras. Si bien en los últimos años se han logrado avances, como la Ley 27.551 (reforma al Código Civil y Comercial), todavía hay un sesgo de poder de negociación importante. Además, cuando el alquiler es temporal y orientado a extranjeros, fuera de lo abarcado en la ley anterior, los precios se rigen con más fuerza por la gran demanda y poca oferta.

Dentro de los estudiantes y turistas, se ha manifestado un creciente poder mediante el uso de redes sociales, creando grupos de Facebook donde comparten información, referidos y opiniones sobre los distintos alojamientos. Mantener una buena imagen y viralizar revisiones positivas podría generar más interés en contratar el alquiler de mi emprendimiento. Por lo tanto, considero que, en general y en el contexto visible, el poder de negociación de los clientes en bajo.

Poder de negociación de los proveedores

El proyecto tiene 2 etapas bien diferenciadas: la construcción y la explotación en alquiler. Cada fase tiene proveedores específicos e identifico en ellas dos socios clave: en la etapa de construcción, el estudio de arquitectura y dirección de obra. En la fase de explotación, el gestor inmobiliario.

Para la etapa de construcción, es clave que el desarrollador sea local. No sólo porque facilita la dirección de obra, sino porque es necesario que conozca en detalle el nuevo Código de Ordenamiento Territorial para plantear proyectos factibles. Al ser sólo tres desarrolladores locales, su poder de negociación es alto. Los proveedores disponibles para este servicio son:

- Arquitecta Lorena Quesada
- Layer Estudio Técnico
- CIMAX Desarrollos Inmobiliarios

Además, existen en la ciudad sólo dos corralones de materiales, ferretería y sanitarios. Muchos de los materiales para terminación de obra, aberturas y muebles deben ser traídos de las localidades vecinas de Diamante, Crespo y Paraná. Con lo cual, también estos proveedores de materiales tienen un poder de negociación alto.

En la etapa de comercialización, también es clave que el gestor inmobiliario sea local, porque conoce los medios publicitarios para dar a conocer los departamentos y la idiosincrasia local de quienes los alquilarán. Dado el gran movimiento de personas en la ciudad, existe una importante cantidad de gestores inmobiliarios. Puedo nombrar:

- SS Inmobiliaria
- Inmobiliaria Ciudad Universitaria
- Alvez Inmobiliaria
- Yamila Sosa CP Inmobiliaria
- Inmobiliaria La Colina
- Crespo Inmobiliaria
- Claudia Erbes Gestión Inmobiliaria

Libertador San Martín es una ciudad chica con una cantidad limitada de proveedores de servicios de mantenimiento: pintura, plomería, electricidad o jardinería; por nombrar algunos que serán relevantes durante la explotación de los departamentos. Estos servicios se cubren con personal no formalizado y pago a destajo.

Otro proveedor de servicios que corresponde nombrar es el estudio contable que administre el pago de impuestos y presentaciones AFIP y otros entres nacionales y locales. No es necesario que el estudio contable esté asentado físicamente en Libertador San Martín ya que muchas de sus actividades están asociadas a leyes nacionales. El estudio podría estar radicado en la Ciudad de Buenos Aires para facilitar un contacto directo conmigo. Al haber gran cantidad de estudios contables y ser un servicio relativamente fácil de trasladar a otro estudio en caso de ser necesario, considero que su poder de negociación es bajo.

Finalmente, debo tener presente un servicio de asesoramiento jurídico. Este servicio podría tercerizarlo con el estudio inmobiliario o bien contratar por mi cuenta uno independiente. De todos modos no se utilizaría regularmente, sólo por excepción ante conflictos con un inquilino, con lo cual considero que su poder de negociación es bajo.

Rivalidad competitiva

La competencia está formada por departamentos que particulares ponen en alquiler, tanto para períodos convencionales como para estadía por día; y los hoteles con habitaciones abonadas también por día.

El mercado de departamentos es muy granular, no existen inversores institucionales. Son particulares que tienen una, dos o pocas unidades ofrecidas y no tiene capacidad

de manipular el precio del alquiler por sí solos. No obstante, al tratarse de un mercado ya establecido, el precio de los alquileres está muy relacionado al grado de diferenciación de las ofertas: cercanía a las instituciones, acceso a servicios públicos (luz/agua/gas/pavimento) y calidad de terminación del departamento. El explosivo crecimiento de Libertador San Martín, sumado a código de edificación poco restrictivo, hizo proliferar departamentos de con niveles de terminación y calidad básicos, marcando éstos el piso de precios del mercado.

Respecto a la hotelería, existen tres ofertas de calidad:

- Categoría superior: Apart Hotel Meoras, que ofrece departamentos de 2 ambientes con cocina, cochera, pileta y servicios de limpieza y desayuno. Cabañas Club de Campo, son departamentos tipo cabaña para 4 a 8 personas con todos los servicios y acceso al campo de golf
- Categoría media: Hotel Jalisco y Hotel La Colina. Hoteles con habitaciones y servicios convencionales.
- Categoría Base: bungalows y habitaciones en alquiler. Generalmente de particulares.

En conclusión, dado que el mercado está muy granularizado y no hay competidores con poder de fijación de precios, considero que su fuerza es moderada.

Siendo que este plan de negocios se realiza en base a un terreno ya adquirido, es adecuado considerar su actual posición competitiva. En este caso no existen barreras de entrada como la propiedad de la tierra, aunque en parte lo es la inversión para la obra, y su ubicación es excelente para un desarrollo de este tipo. Mi familia y yo también poseemos relaciones fluidas con diferentes stakeholders, cultivadas desde hace varios años. La posición competitiva resulta entonces, ventajosa con respecto a otros potenciales rivales.

3.3. Análisis FODA

En base a los puntos anteriores puedo plantear un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el proyecto.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libertador San Martín es una ciudad con alta demanda de viviendas temporales. • Nivel económico medio alto de la población. • Ubicación privilegiada del terreno, cerca de las instituciones adventistas. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo código de edificación que promueve construcciones eficientes. • Uso de portales web internacionales para comercialización. • Crecimiento demográfico constante. • Plan de Desarrollo Urbano 3103 busca atraer nuevas formas de turismo a la ciudad.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demanda directamente relacionada a las instituciones adventistas. Poca diversificación a otras fuentes de turismo. • Poca diferenciación con viviendas de calidad similares. Competencia por precio. • Dependencia de socios clave locales para construcción, comercialización y mantenimiento. Alto poder de negociación. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley de Alquileres restrictiva para el negocio inmobiliario. • Situación económica inestable de los inquilinos debido a la situación económica argentina. • Metodologías virtuales para cursar carreras de la universidad disminuiría la asistencia física de alumnos.

Tabla 3: FODA.

4. ESTUDIO DEL MERCADO

4.1. El mercado del alquiler de inmuebles y su cadena de valor

El mercado de alquiler de inmuebles incluye varios actores y etapas:

- Propietarios: son los dueños de las propiedades que se ofrecen en alquiler. Pueden ser personas individuales o jurídicas.

- Agencias inmobiliarias: las inmobiliarias son intermediarias entre los propietarios y los inquilinos. Se encargan de la gestión de la propiedad, desde la publicación del anuncio, la selección de los inquilinos hasta la firma del contrato.
- Inquilinos: son las personas que buscan una propiedad en alquiler para habitarla. Son los consumidores finales.
- Proveedores de servicios: pueden ser contratistas de servicios de limpieza, reparación y mantenimiento de las propiedades, entre otros.
- El Estado: en sus diferentes niveles, es el encargado de definir las leyes y regulaciones que rigen el mercado de alquileres, para proteger los derechos tanto de los inquilinos como de los propietarios.

En la cadena de valor, los propietarios y las inmobiliarias generan los ingresos más importantes, ya que reciben los pagos de los inquilinos en forma de alquiler.

Los canales de comercialización utilizados son:

- Las propias agencias inmobiliarias, desplegando los avisos en su vidriera o página web.
- Anuncios en diarios y revistas, siendo una forma tradicional y ya desuso.
- Portales de internet especializados en alquileres, que permiten a los propietarios publicar anuncios de forma gratuita o por paga y a los inquilinos buscar inmuebles en línea.
- Las redes sociales, que también se han convertido en un canal de comercialización popular para el alquiler de inmuebles.
- Referencias personales por recomendación de amigos, familiares o conocidos. Incluso las reviews de otras personas en páginas web.

Cada uno de estos canales tiene sus ventajas y desventajas, y algunos pueden ser más efectivos dependiendo de la ubicación, el tipo de propiedad y el público objetivo. Los canales específicos para comercializar mi proyecto se analizarán en el punto 5.6.

En resumen, la cadena de valor es compleja e involucra múltiples actores y etapas, que en conjunto conforman un mercado dinámico y en constante evolución.

4.2. La situación en Argentina

En Argentina, la industria del alquiler de inmuebles es un mercado importante, especialmente en las principales ciudades como Buenos Aires, Córdoba y Rosario. Los precios varían dependiendo de la ubicación, tamaño y estado de la propiedad.

El mercado está regulado por el Código Civil y Comercial, que fue modificado en 2020 por la Ley 27.551, incluyendo una serie de cambios sustanciales, que fueron resumidos en el punto de Aspectos Legales de 2.1) Análisis PESTEL.

En los últimos años, el mercado del alquiler ha enfrentado desafíos, como la inflación, la falta de financiamiento para la construcción de nuevas propiedades y la pandemia de COVID-19, que ha afectado el mercado. Además, ha habido cierta tensión entre los propietarios y los inquilinos en cuanto a los aumentos de precios y las condiciones de los contratos, concluyendo en la sanción de la Ley 27.551 mencionada antes.

Sin embargo, el negocio de alquileres sigue siendo una opción conservadora para los propietarios que buscan generar ingresos a través de sus propiedades. En todo el mundo está catalogado como inversión de bajo riesgo, con lo cual también se esperan rentabilidades bajas. Argentina no es la excepción, pero depende el ciclo económico en donde lo veamos, las rentabilidades pueden ser menores o mayores. Tomando como referencia la Ciudad de Buenos Aires, comprar un departamento para alquilar otorga un retorno anual de la inversión que oscila entre un 3% y 5% anual en dólares. En 2021 esta cifra se ubicó entre 1,5% y 3,1% anual; subiendo desde 1,55% que se obtuvo en 2020 (rentabilidad histórica más baja). En 2017 se logró un 5,59%, mientras que la máxima rentabilidad ocurrió en 2008 cuando alcanzó el 7,02% anual.

Un fenómeno que está cobrando tracción en Argentina son los alquileres temporales persona-a-persona, siendo el servicio de Airbnb el ejemplo más claro. Es posible obtener una rentabilidad que hoy ronda el 6% anual en dólares. Incluso, en algunas ciudades muy turísticas y en temporada alta, puede hasta duplicar ese valor. Justamente por la posibilidad de obtener renta en dólar y con rendimientos mayores al alquiler convencional, con renta en Pesos, muchos propietarios están volcando sus

inmuebles a este negocio, generando una suboferta de unidades para alquiler convencional que está empujando el precio de la renta al alza.

4.3. Definición del mercado

El mercado inmobiliario residencial de Libertador San Martín se puede dividir en dos categorías:

- Vivienda propia
- Vivienda no propia

A su vez, la vivienda no propia puede clasificarse en otras dos subcategorías:

- Vivienda no propia de alquiler prolongado
- Vivienda no propia de alquiler temporal

A los fines de este trabajo voy a considerar que el mercado residencial está compuesto por inmuebles para vivienda propia, inmuebles para alquiler prolongado e inmuebles para hotelería.

4.4. Mercado potencial

Estimar el mercado potencial significa estimar la demanda de los tres segmentos de demanda:

- A. Estudiantes de la Universidad Adventista del Plata.
- B. Pacientes y visitantes del Sanatorio Adventista del Plata y el Centro Vida Sana.
- C. Personas o familias residentes de la ciudad.

La Universidad cuenta con 3.300 alumnos, de los cuales 600 viven en el internado y 800 son extranjeros. Los estudiantes que no viven en el internado y los extranjeros son los que requieren de vivienda durante sus estudios. Para la estimación del mercado voy a suponer que todos ellos deben alquilar. Entonces, el segmento de mercado estudiantil es de $3.300 - 600 = \mathbf{2.700}$ estudiantes.

El Sanatorio y el Centro Vida Sana reciben 200.000 consultas anuales. Claramente la mayoría de estas consultas son de personas que viajan para atenderse. Por otro lado, las personas que hacen tratamientos prolongados viven en habitaciones que ofrece

Vida Sana, pero pueden recibir visitas de familiares durante los meses de tratamiento. Estas personas también necesitarán alojamiento. Voy a suponer que el 80% de las consultas son externas, es decir, de personas que no habitan en la ciudad. Con lo cual el volumen es de 160.000 pacientes/año. A su vez, no todas estas personas necesitan pasar el día completo en la ciudad si la consulta o visita es corta. Voy a estimar que sólo el 50% necesita pasar al menos una noche. Entonces, el mercado de pacientes y visitantes de pacientes que necesitan alojamiento de corto plazo es de **80.000 personas/año**.

La ciudad cuenta con 8.800 residentes. No existen estadísticas específicas en relación con la cantidad de personas que alquilan. Según la Encuesta Permanente de Hogares de INDEC, esta relación a nivel país es de 21,6%. Con lo cual, 1.733 residentes viven en inmuebles alquilados. También según INDEC, la razón de habitantes por inmuebles es de 3,1. Con lo cual, el mercado estimado viviendas de alquiler permanente es de **559 viviendas**.

4.5. Tendencias y emergentes del mercado

Pacientes de alto impacto mediático que generan publicidad a la ciudad

El Sanatorio y Vida Sana atraen personalidades famosas, políticos y deportistas. La atención que los medios de comunicación prestan a estos pacientes puede tener un efecto muy positivo en la imagen de la ciudad, ya que la pone en el mapa y aumentar su prestigio. En cualquier caso, los pacientes de alto impacto mediático pueden ser una forma interesante y efectiva de publicidad.

TELESHOW  Escuchar artículo

Chano Charpentier está internado nuevamente en una clínica en Entre Ríos

El cantante ingresó a Vida Sana Puiggari para seguir su tratamiento contra sus adicciones y realizarse chequeos médicos

21 de Abril de 2022

Figura 5: Nota diario Infobae.



Figura 6: Nota diario Perfil.



Figura 7: Entrevista a Eduardo Duhalde, canal Crónica TV.

Consecuencias de la pandemia COVID-19

La pandemia de COVID-19 alteró en varios sentidos el flujo de personas a Libertador San Martín. El cierre de fronteras y las restricciones al movimiento interno impidieron que las personas visiten la ciudad. Tanto estudiantes como pacientes. Lentamente este flujo está volviendo, a medida que se quitaron las restricciones por ASPO y DISPO.

Aún así, la pandemia demostró que es posible dictar educación a distancia con las conectividad y herramientas informáticas que existen. Y para muchos alumnos les es más conveniente cursar de esta manera. Distintas instituciones a nivel mundial están replanteándose el concepto de presencialidad. Con lo cual podría verse afectado el flujo de estudiantes presenciales en la universidad.

Por otro lado, la conectividad también permite, en muchos rubros, trabajar a distancia. Sumado a interés de muchas familias de vivir en lugares más tranquilos, puede

generar un flujo de personas que quieran asentarse en localidades satélites como Libertador San Martín.

4.6. Particularidades del mercado

El mercado inmobiliario residencial está considerado generalmente estable y de bajo riesgo. En el caso particular de este proyecto, existen algunas particularidades que lo diferencian respecto a los desarrollos en ciudades más grandes:

- Estacionalidad: durante las vacaciones de verano (diciembre a febrero), muchos estudiantes vuelven a sus lugares de origen y deciden no continuar alquilando para evitar pagar por viviendas vacías en esos meses.
- Continuidad del contrato de alquiler: la legislación vigente indica que el plazo estándar para un contrato es de 3 años. En línea con el primer punto, una facilidad que esperan los estudiantes es que la duración del contrato sea de 1 año. No ocurre lo mismo cuando el inquilino trabaja y vive en la ciudad.
- Amoblado vs. no amoblado: estudiantes y pacientes del sanatorio preferirán alquilar el departamento ya amoblado y con servicio de TV e internet. A diferencia del inquilino que vive y trabaja, el cual seguramente preferirá comprar sus propios muebles y decidir si paga o no TV e internet.
- Experiencia: una buena experiencia durante el periodo del contrato facilitaría conseguir nuevos inquilinos. Esto se nota especialmente si el inquilino fue estudiante, ya que es más probable que recomiende mi desarrollo a conocidos. En menor medida podría ocurrir con personas que asistan al sanatorio.
- Volumen constante: al tratarse de un emprendimiento inmobiliario con 3 segmentos definidos (estudiantes, pacientes y residentes), espero tener un mercado constante aún a pesar de las tendencias y emergentes negativos.

4.7. Caracterización y segmentación de inquilinos

Con el objeto de caracterizar los tres segmentos de inquilino, realicé una investigación de mercado complementada con la encuesta del punto 13.3. La encuesta consistió en

la entrevista a un titular de inmobiliarias locales para validar un conjunto de suposiciones e incógnitas respecto a los segmentos target (estudiantes, pacientes y residentes).

La realización de una segmentación de mercado me permite conocer mejor a los segmentos de clientes y, de esta manera, establecer planes de comercialización diferenciados para cada uno. Los criterios enumerados son los que considero relevantes para el estudio.

Estado civil: es importante identificar si la persona está soltera, en pareja o con hijos. Su decisión influirá a la hora de elegir el tamaño y características del inmueble. Normalmente los solteros y parejas sin hijos buscarán un tipo de vivienda más pequeña. Por otra parte, las familias con hijos buscarán una vivienda más grande, con al menos dos dormitorios y en lo posible un patio. Dado que en Libertador San Martín no existen ofertas de departamentos de 4 ambientes o más, las familias más numerosas deberán alquilar una casa o PH dúplex. Esta oferta está fuera de mi proyecto, con lo cual las familias con varios hijos no serán un segmento de mercado para mí.

Nacionalidad: al ser una ciudad con mucha afluencia de extranjeros, recibiré estudiantes inquilinos de varias nacionalidades. Según el estudio de mercado, sus preferencias son similares a las de que un estudiante argentino, pero está en condiciones de pagar más por un departamento de mejor calidad de terminación y amenities.

Ocupación: es un elemento diferenciador y clave, ya que el alquiler será más utilizado por estudiantes, por pacientes o familiares de pacientes y por personas o familias con trabajo estable en la ciudad.

Frecuencia de uso: los alquileres temporales, a turistas, serán por días a semanas. Los alquileres a estudiantes serán por períodos de 1 año, ya que muchos vuelven a su lugar de origen durante las vacaciones y prefieren

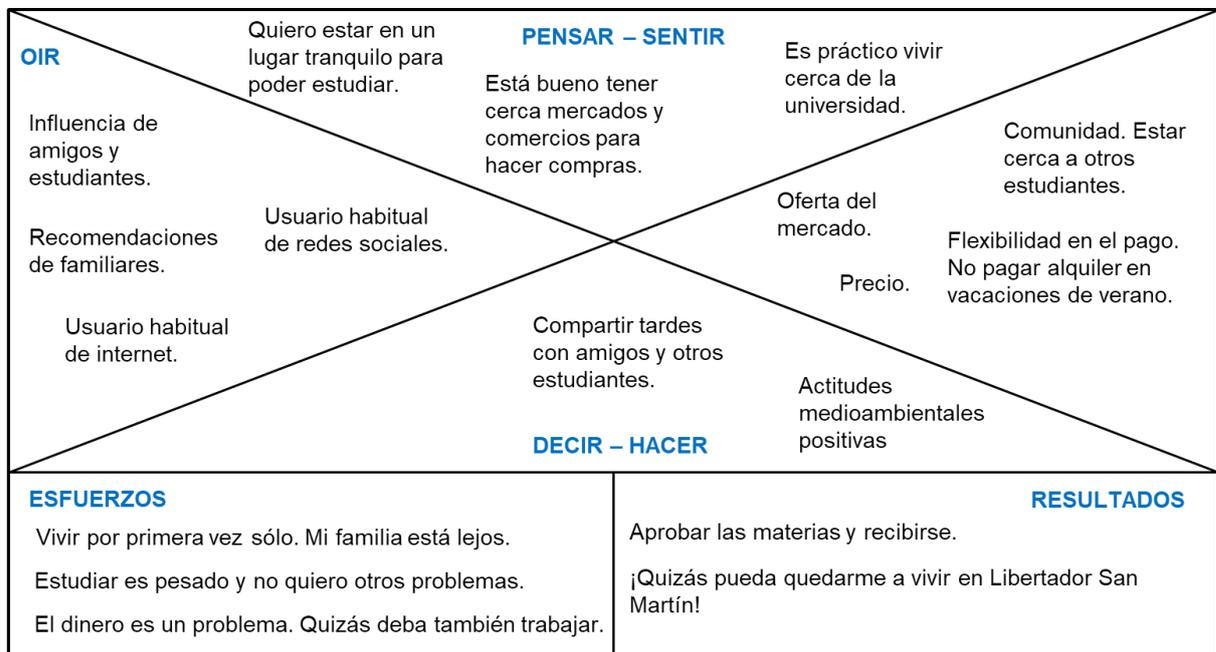
no abonar uno o dos meses de alquiler si estar nadie habitando. Finalmente, el alquiler convencional se contrata por períodos de 3 años.

Fidelidad: es difícil lograr fidelidad en el mercado del alquiler. La fidelidad puede lograrse si el inquilino temporal quedó satisfecho en alguna visita anterior, o si el estudiante se sintió cómodo. Los estudiantes serán más propensos a alquilar si le permiten tener mascotas y contratos por 1 año de duración.

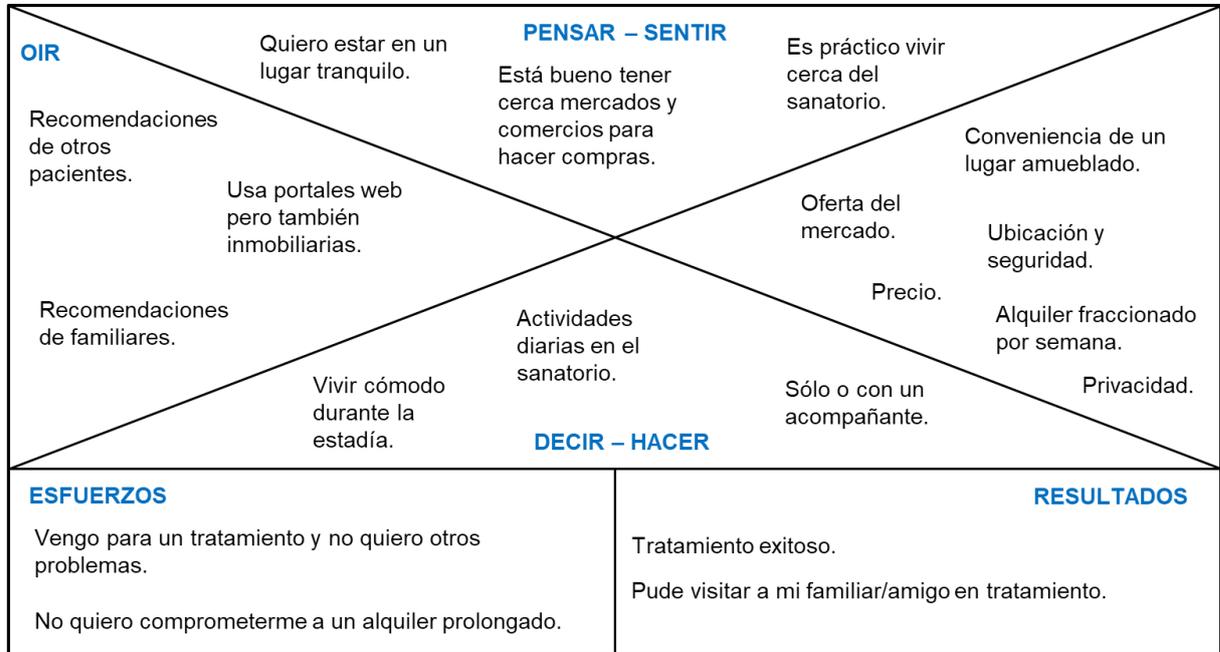
4.8. Mapas de Empatía

Los mapas de empatía de cada segmento de inquilinos me permiten resumir los insights de cada uno y ayudarme a plantear una estrategia comercial acorde a cada uno.

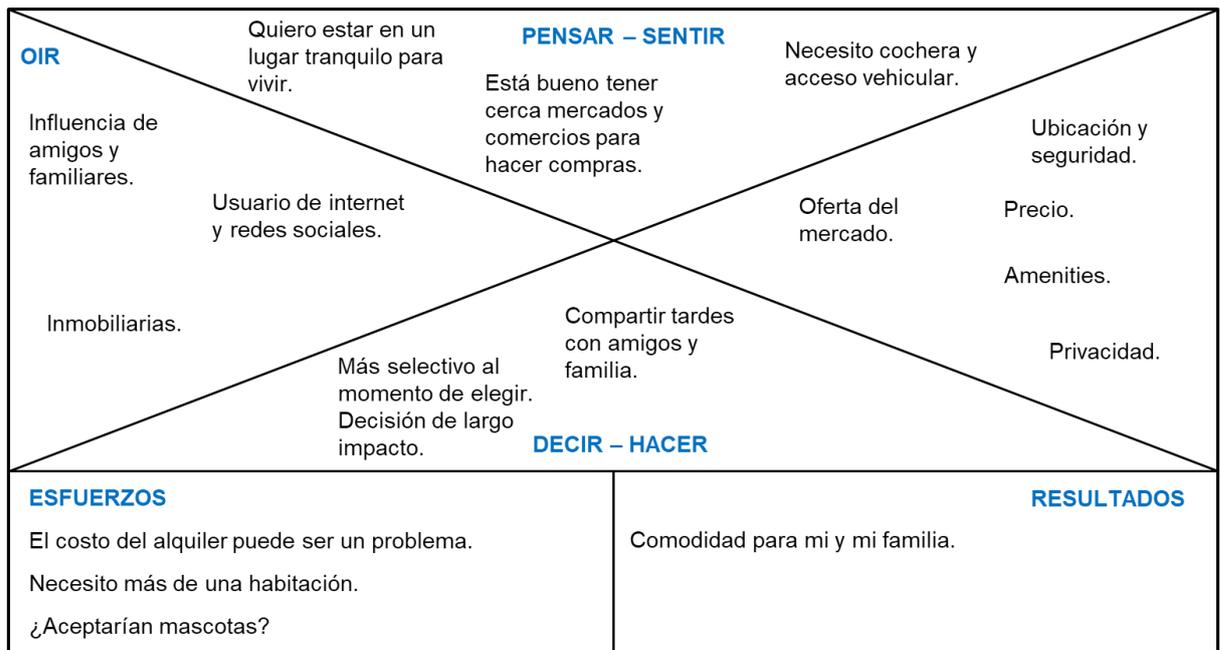
Mapa de empatía: ESTUDIANTES



Mapa de empatía: PACIENTES y FAMILIARES/AMIGOS



Mapa de empatía: RESIDENTES



4.9. Análisis de la competencia

Mi competencia son las diferentes alternativas de alojamiento. Básicamente se dividen en tres categorías:

- Los inmuebles para alquiler.
- Los hoteles tradicionales.
- Los hostels/habitaciones compartidas.

INMUEBLES EN ALQUILER



Corresponde a casas o departamentos que sus dueños ofrecen en alquiler. Apunta tanto a estudiantes y familias que se radican en la ciudad. No es tan usual en pacientes del sanatorio. Generalmente ubicado en zonas más alejadas de la Universidad y el Sanatorio.

En Libertador San Martín hay una variada oferta de departamentos y PH de 1, 2 y 3 ambientes. En caso de necesitar inmuebles con más habitaciones ya hay que pasar a una casa.

También hay diferentes niveles de calidad de construcción, de hecho, la proliferación de edificios bajos de departamentos con calidad básica es un punto negativo que se ha marcado en el Plan Urbano 3103.

El valor del alquiler está asociado a las variables propias del mercado: cantidad de ambientes, estado de conservación, cochera, patio e iluminación; como también a variables particulares de la ciudad: la ubicación a las instituciones adventistas, el acceso a la red de gas, la calle asfaltada.

Los alquileres pueden ser por los períodos usuales de 3 años o bien en modalidad temporal, don de la tarifa es por día.

Los canales de comercialización de estos inmuebles son las propias inmobiliarias locales, tanto en sus vitrinas como en sus páginas web/Instagram/Facebook. No es común usar portales como Airbnb, Argenprop o Zonaprop.

HOTEL TRADICIONAL



Corresponde al hotelería tradicional. Esta competencia generalmente apunta al segmento visitas al sanatorio, sea de pacientes o familiares de internados. También es la oferta más utilizada para personas que visitan la ciudad por temas personales o laborales. La ciudad cuenta con tres hoteles:

- Apart Hotel Meorans: hotel de 4 estrellas, con habitaciones tipo departamento (cocina integrada y sala de estar), cochera y pileta climatizada. A 8 cuadras de la Universidad.
- Hotel La Colina: hotel de 3 estrellas con cochera. A 1 cuadra de la Universidad.
- Hotel Jalisco: hotel de 3 estrellas con cochera y restaurante. A 8 cuadras de la Universidad.

Los hoteles utilizan sus propias páginas web como medio de publicidad y comercialización y web internacionales como Booking.com. También figuran en la Guía de Servicios de la Municipalidad de Libertador San Martín.

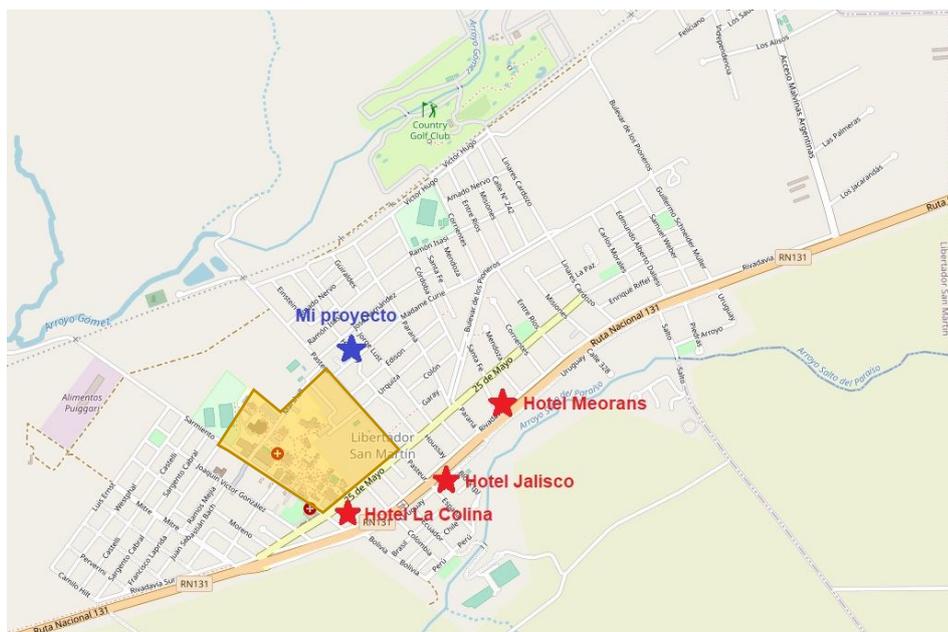


Figura 8: ubicación de los hoteles, mi proyecto y las instituciones adventistas (polígono naranja).

HOSTEL/HABITACIÓN COMPARTIDA



Corresponde a hosterías o habitaciones compartidas en casas de familia. Es la oferta más económica en precio. Esta competencia generalmente apunta al segmento de estudiantes y visitas temporales que no pueden o no quieren afrontar el costo de una habitación de hotel tradicional.

Existe una amplia oferta de habitaciones en alquiler. Están explotados por los propios dueños de las casas, tanto de forma particular para aprovechar dormitorios no utilizados, como de manera comercial con edificios destinados a tal fin.

Los hostels suelen utilizar cartelería física en la vía pública para publicitarse. Algunos también figuran en la Guía de Servicios de la Municipalidad de Libertador San Martín. En Airbnb sólo se comercializan habitaciones en casa particulares.

Estas ofertas suelen situarse cerca de las instituciones adventistas. En el mapa siguiente se muestra una selección de hostales y habitaciones en alquiler.

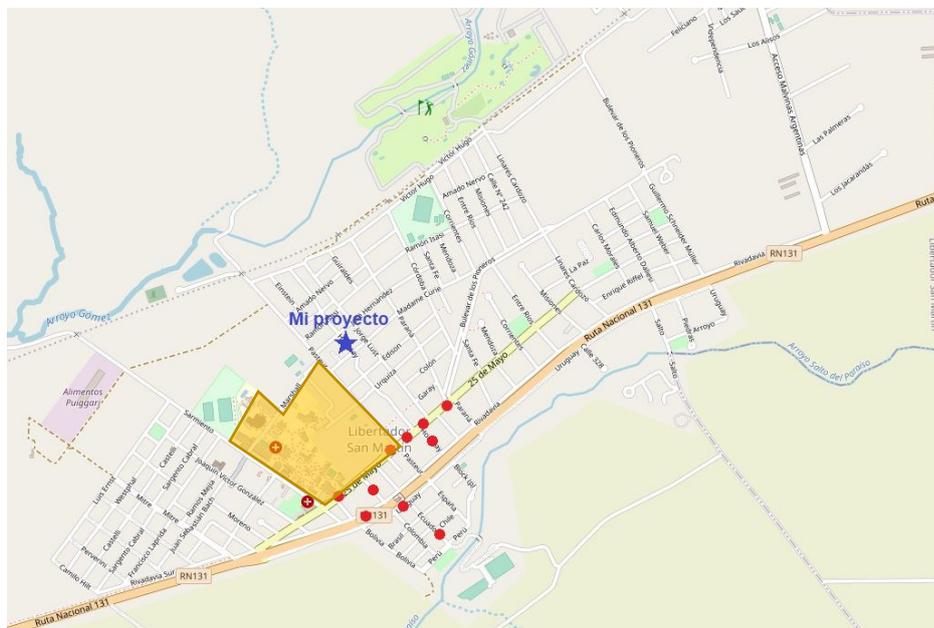


Figura 9: ubicación de los hostales/habitaciones en alquiler (puntos rojos), mi proyecto y las instituciones adventistas (polígono naranja).

4.10. Percepción de los competidores y su propuesta de valor

Es fundamental conocer cómo los clientes perciben la propuesta de valor que ofrece cada competidor. Al comprender estas percepciones, puedo ajustar mi estrategia y plan de comercialización para diferenciarme y ganar una ventaja competitiva. Voy a proponer seis atributos que tiene un inmueble en alquiler y la importancia relativa que un cliente le daría a cada uno al momento de tomar la decisión de contratar.

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA
SEGURIDAD	Percepción de la seguridad ante hurto de pertenencias, vandalismo y asalto físico.	3 (Mayor)
CONFORT	Espacio de cochera y bicicletero. Facilidad de ingreso y egreso. Tranquilidad y espacio privado.	2 (Media)
UBICACIÓN	Facilidad de acceso, cercanía de locales comerciales y entrada a la universidad y al sanatorio.	2 (Media)
SERVICIOS	Acceso a TV por cable, internet, servicios públicos, asfalto.	2 (Media)
EXCLUSIVIDAD	Calidad de construcción, presentación arquitectónica. Inclusión de elementos de sustentabilidad.	1 (Menor)

Tabla 4: descripción de atributos para la propuesta de valor.

¿Cómo se comparan los atributos de cada competidor?

ATRIBUTO		MI PROYECTO	HOTEL	HOSTEL/ HABITACIÓN COMPARTIDA	DEPTO EN ALQUILER
SEGURIDAD	3	Bueno	Bueno	Malo	Bueno
CONFORT	2	Bueno	Bueno	Malo	Bueno
UBICACIÓN	2	Bueno	Bueno	Medio	Medio
SERVICIOS	2	Medio	Bueno	Medio	Medio
EXCLUSIVIDAD	1	Bueno	Medio	Bajo	Medio

Tabla 5: comparativa de propuesta de valor.

Tomando la tabla anterior, puedo calcular un scoring de mi proyecto y de cada competidor. Si la celda está sombreada en verde multiplicaré el peso del atributo por 3, si está en amarillo por 2 y si está en rojo por 1. El resultado es:

MI PROYECTO	→ 28 puntos
HOTEL	→ 29 puntos
HOSTEL/HABITACIÓN COMPARTIDA	→ 14 puntos
DEPARTAMENTO EN ALQUILER	→ 25 puntos

Concluyo que la principal competencia serán los hoteles y el resto de las ofertas de alquileres de departamentos.

4.11. Reacción de los competidores

HOTELERÍA

El modelo de negocio de los hoteles está orientado a pasajeros que viajan por algunos días a un par de semanas. Si bien proveen servicios de limpieza y comida que un inmueble de alquiler convencional no tiene, el costo de una estadía mayor a un mes supera en mucho lo que cuesta un alquiler. Para bajar costos y buscar retener estadías largas, un hotel podría simplificar los servicios que ofrece para bajar los costos, ofrecer tarifas para estadías prolongadas y equipar mejor las habitaciones, por ejemplo con artefacto, pileta y utensilios de cocina. Un ejemplo de esta propuesta de “hotel-casa” es la cadena HYATT HOUSE.

De todos modos, considero que la probabilidad de que existan propuestas hoteleras de este tipo en Libertador San Martín son muy escasas.

HOSTEL/HABITACIÓN COMPARTIDA

Los hostel y las habitaciones compartidas apuntan al segmento más bajo de viajeros, aquellos que no pueden o no quieren alquilar un departamento convencional. No ofrece ni los servicios de un hotel ni la seguridad y privacidad de un inmueble exclusivo para vivienda.

Estos competidores podrían aumentar su mercado si comenzaran a ofrecer habitaciones particulares y sumar servicios de limpieza y comida. Esto los llevaría al

terreno de la hotelería convencional, agregando más costo a su precio y dejando afuera, justamente, el segmento más bajo del mercado. Con lo cual no vislumbro reacciones o cambios en su modelo.

DEPARTAMENTOS EN ALQUILER

Los departamentos en alquiler tienen el modelo de negocio similar a mi proyecto. La diferencia principal está en la propuesta de valor, en base al nivel de calidad de construcción, amenities disponibles (cochera, bicicletero, internet/TV, parque) y características sustentables (termotanques y paneles solares).

La primera reacción que puede tener este segmento es bajar su precio de alquiler para contrarrestar la falta de calidad percibida. Una segunda reacción podría ser la de refaccionar/arreglar el inmueble para aumentar su calidad percibida.

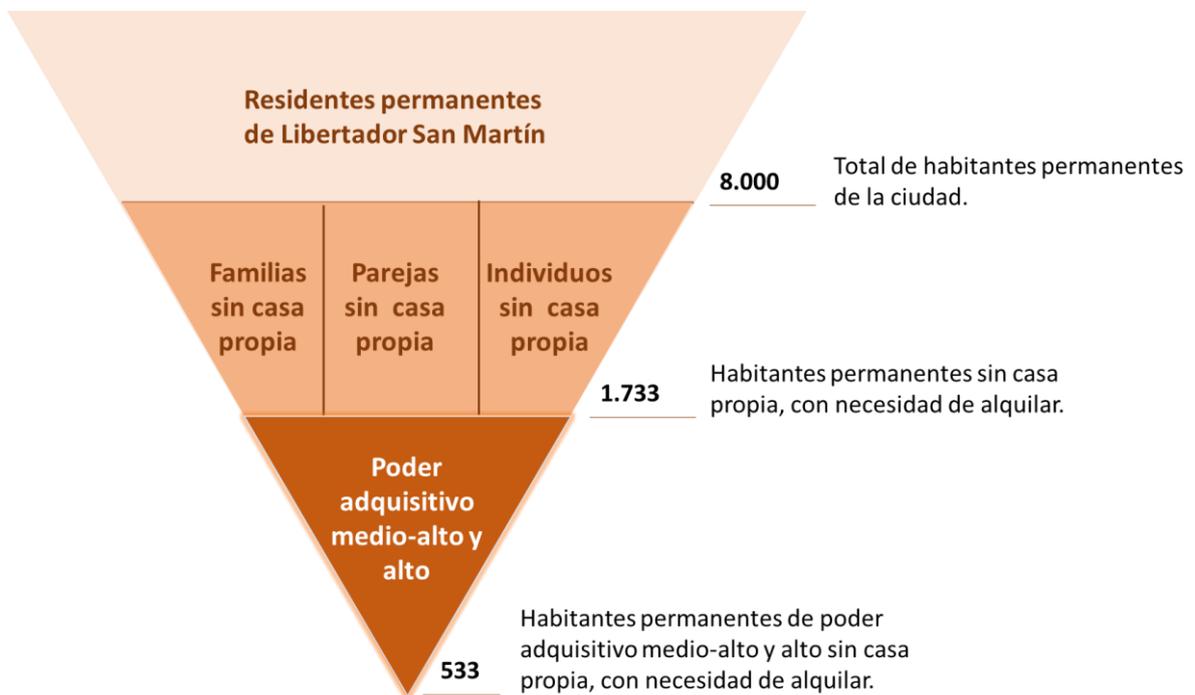
Finalmente, apuntando a la sustentabilidad, los propietarios podrían instalar termotanques o paneles solares. Este último caso es poco probable, primero por la inversión requerida y segundo porque el techo del inmueble debe estar diseñado de tal manera que puedan instalarse estos equipamientos. No todos los techos lo soportan, algunos requieren refuerzos o rediseños que se vuelven muy onerosos.

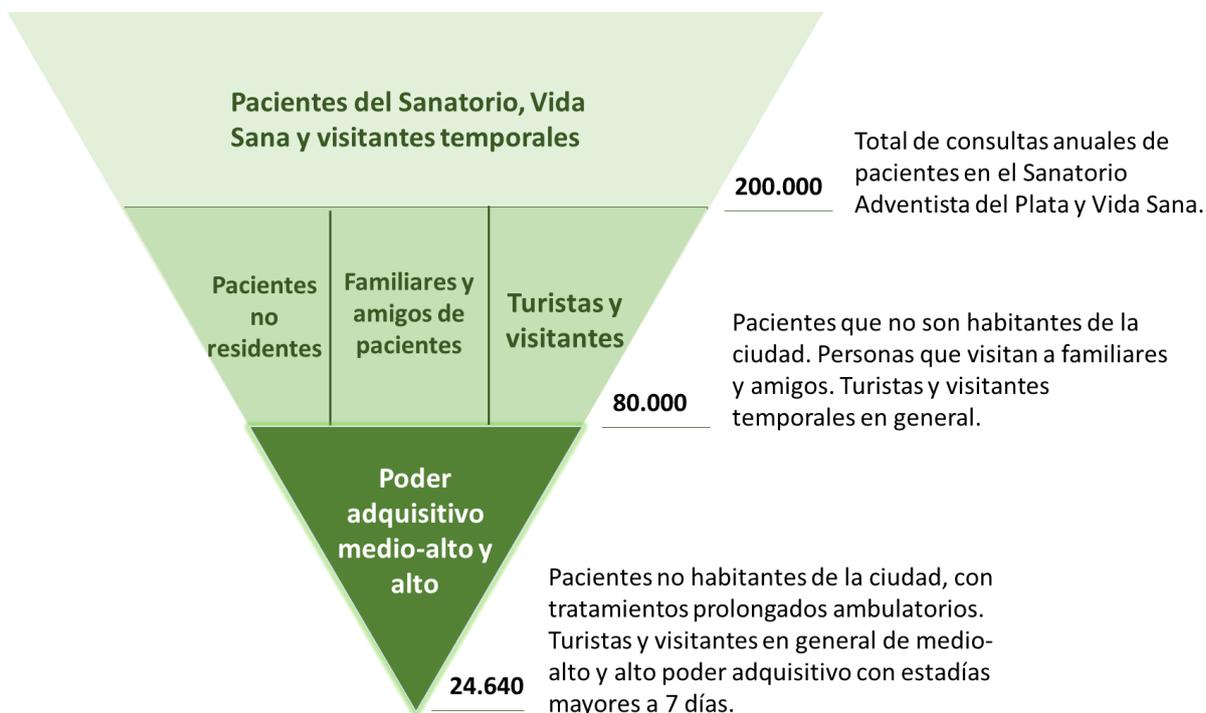
5. PLAN COMERCIAL

5.1. Mercado objetivo

En el punto 4.4 analicé el mercado potencial de alquileres. Pero mi proyecto no apuntará a toda persona necesitada de alquilar. Apuntará a los segmentos con ingresos económicos más altos, que valoren amenities y construcción de calidad.

Para el cálculo de los segmentos de mercado objetivos, tomé como referencia los deciles 5 a 8 (estrato medio) y deciles 9 a 10 (estrato alto) de la distribución de ingresos familiares per cápita según el informe de evolución de la distribución del ingreso de INDEC. Cabe aclarar que la estadística de INDEC es un promedio nacional; espero que el mercado objetivo local sea mayor producto del alto nivel de desarrollo de la ciudad.





5.2. Propuesta de productos

El proyecto propone ofrecer en alquiler ocho departamentos tipo PH. Seis serán de 2 ambientes y 40 m² de superficie y dos serán de 3 ambientes y 60 m² de superficie. Acorde a la cultura de progreso y naturaleza de la ciudad, lo llamaré complejo “Libertador Al Sol”. El desarrollo tendrá como diferencial, un nivel de construcción superior y la inclusión de tecnologías de eficiencia energética. Sus principales características serán:

- ✓ **Diseño moderno y atractivo:** tendrá un diseño atractivo y moderno que atraiga a los potenciales inquilinos. Deberá ser funcional y práctico para garantizar una buena calidad de vida de los habitantes.
- ✓ **Ubicación estratégica:** ubicado a pocas cuadras de los ingresos a la Universidad y al Sanatorio, cerca de diferentes comercios y restaurantes. La calle es asfaltada e iluminada, con servicio de luz, cloaca y gas.
- ✓ **Materiales de alta calidad:** los materiales utilizados en la construcción serán ser de alta calidad, duraderos y de buena apariencia: pisos y revestimientos de porcelanato, grifería y sanitarios de marcas reconocidas.

- ✓ **Espacios comunes:** el terreno contará con un jardín común parquizado, con espacio para parrilla, una huerta orgánica, mesa y bancos al aire libre. Se contratará un servicio de jardinería para su óptimo mantenimiento.
- ✓ **Sistemas de seguridad:** se instalarán cámaras de vigilancia en los sectores comunes y la entrada para garantizar la tranquilidad y seguridad de los habitantes. Las cámaras podrán visualizarse mediante una app celular.
- ✓ **Eficiencia energética:** toda la iluminación, interna y externa, será mediante luces LED. Cada departamento tendrá aberturas doble vidrio y un aire acondicionado tipo invertir, clase A, lo que permitirá reducir los costos de energía y contribuir al cuidado del medio ambiente. El calentamiento de agua será por termotanques solares y para generación eléctrica se instalarán paneles fotovoltaicos con inyección de excedentes a la red de distribución.
- ✓ **Estacionamiento:** cada departamento tendrá un espacio guardacoches según lo especificado en el Reglamento de Edificación. Además, para fomentar la movilidad sustentable, habrá un espacio común de guardado de bicicletas.



Gráfico 4: ejemplo de una construcción de departamentos moderna.

Cada segmento de mercado tiene características particulares en cuanto a grupo etario, horizonte temporal de alquiler y flexibilidades. Con un mix de unidades de 2 y 3 ambientes, amobladas o sin amoblar, puedo adaptarme a las circunstancias del mercado: de marzo a noviembre hay un alta de demanda segmento estudiantil, que

merma en vacaciones de verano y puede ser compensada con los otros dos segmentos. Y al ofrecer flexibilidad de medios de pago y contratos temporales o con cancelación anticipada, puedo diferenciarme de otras ofertas de alquiler más tradicionales.

La oferta de alquiler estará complementada por condiciones especiales de contrato según el segmento de clientes a donde apunte. A continuación se detalla cada una.

	Estudiantes	Residentes sin casa propia	Visitantes y pacientes
Mercado objetivo	1.385 estudiantes	533 personas o 172 familias (3,1 personas por familia)	24.640 personas por año.
Producto oferta	Departamento de 2 ambientes amueblado. Hasta 2 ocupantes.	Departamento de 2 ambientes sin amoblar. Hasta 2 ocupantes.	Departamento de 2 ambientes amueblado. Hasta 2 ocupantes.
Estadía mínima	36 meses (contrato de alquiler convencional según reglamentación vigente).	36 meses (contrato de alquiler convencional según reglamentación vigente).	7 días.
Condiciones especiales	Medios de pagos flexibles: digitales o físicos. Posibilidad de rescindir anticipadamente sin penalidad si el estudiante retorna a su lugar de origen.	Medios de pagos flexibles: digitales o físicos.	Medios de pagos flexibles: digitales o físicos. Posibilidad de ofrecer una tarifa menor si la estadía supera los 7 días.

5.3. Presentación de la información monetaria

Desde el punto 5.4 en adelante comenzaré a presentar información de índole monetaria. Dado que el proyecto incluye precios, costos, ingresos y egresos tanto en dólares (valuación del terreno, alquiler Airbnb...) como en Pesos (MO y materiales de construcción, alquileres convencionales, pago de servicios...), a fin de normalizar su presentación y cálculo los expresaré todos en moneda dólar. El tipo de cambio elegido es el 481,38 Pesos/Dólar, que corresponde al valor MEP del 5/7/2023 (Fuente: Dolarito.com). Utilizo el dólar MEP porque es aquel que permite formalmente hacer intercambio de divisas sin restricción de montos en el mercado local. El dólar oficial en la práctica sólo es accesible a importadores/exportadores y el dólar Blue no es un mecanismo formal.

Adicionalmente, expresar la información en moneda dura minimiza el efecto de la inflación del Peso y puedo desestimarla para los cálculos.

5.4. Política de precios

En función al relevamiento de mercado del punto 13.4 y considerando los diferenciales de calidad de mi proyecto, voy a agregar un premium sobre el precio de mercado de cada tipo de departamento:

Tipo de departamento	Alquiler de mercado promedio	Precio de mi proyecto
2 ambientes amoblado	USD 35/día	USD 40/día
2 ambientes sin amoblar	USD 156/mes	USD 182/mes
3 ambientes sin amoblar	USD 215/mes	USD 251/mes

Tabla 6: precios de alquileres.

5.5. Pronóstico de ingresos anuales

Tipo de departamento	Cantidad de unidades	Precio de renta	Ocupancia	Ventas proyectadas
2 ambientes amoblado	4	USD 40,00	55%	USD 32.120,00
2 ambientes sin amoblar	2	USD 182,81	100%	USD 4.387,39
3 ambientes sin amoblar	2	USD 251,36	100%	USD 6.032,66
				USD 42.540,04

Tabla 7: ventas anuales brutas proyectadas.

Las ventas proyectadas para cada tipo de departamento se obtuvieron multiplicando:

Cantidad de unidades ofrecidas x Precio de renta x 12 meses x Ocupancia

La *Ocupancia* toma en cuenta el tiempo efectivo de ocupación de un inmueble durante el año y, por consiguiente, los alquileres netos que cobraré.

- Los departamentos de alquiler temporal se asocian a contratos más cortos y son más variables en cuanto a su ocupación. El promedio de ocupancia de AirBNB en la Ciudad de Buenos Aires en 2021 fue del 34%. Este valor lo considero bajo, en parte afectado por las consecuencias del aislamiento por COVID-19 y por la gran oferta que hay en la Ciudad de Buenos Aires. En Libertador San Martín, con una oferta de departamentos en alquiler temporal más reducida y un alto flujo de pasajeros, estimaré una ocupancia del **55%**.
- Para las unidades en alquiler convencional voy a suponer que los inquilinos desearán renovar el contrato cada vez que finalice. Esto corresponde una ocupación del **100%**.

5.6. Comunicación y Mapa de Canales

El objetivo de la comunicación es difundir la imagen e identidad de mi proyecto entre el mayor número de personas. El mensaje fundamental a comunicar es el concepto central del desarrollo: departamentos de calidad, en una ubicación estratégica dentro de la ciudad, y respetuoso del medioambiente.

Será responsabilidad de la inmobiliaria gestionar la publicidad en los diferentes canales. Los costos de publicitar en cada canal estarán incluidos en los honorarios de la inmobiliaria, por lo tanto, no voy a considerarlos en el análisis económico. Aunque si deben ser detallados en el contrato de comercialización entre la inmobiliaria y la sociedad.

Los canales que podrá utilizar la inmobiliaria son:

Canal directo: ofrecimiento a interesados que consulten por alquileres en el propio local de la inmobiliaria que gestionará los departamentos.

Canal gráfico: publicación en el diario zonal “El Diario” y en las carteleras de avisos de la Universidad.

Canal digital – Portales Web: el canal digital será el más importante porque permite llegar a un universo muy grande, tanto local como internacional. Los portales web son páginas creadas por empresas dedicadas al rubro de alquiler de inmuebles, ofrecen flexibilidad de medios de pago, un catálogo amplio de opciones y dan un nivel extra de seguridad de cara al cliente.

Canal digital – Redes Sociales: como resultado del estudio de mercado, detecté que muchas inmobiliarias locales utilizan sus páginas de Facebook e Instagram para publicitar alquileres.

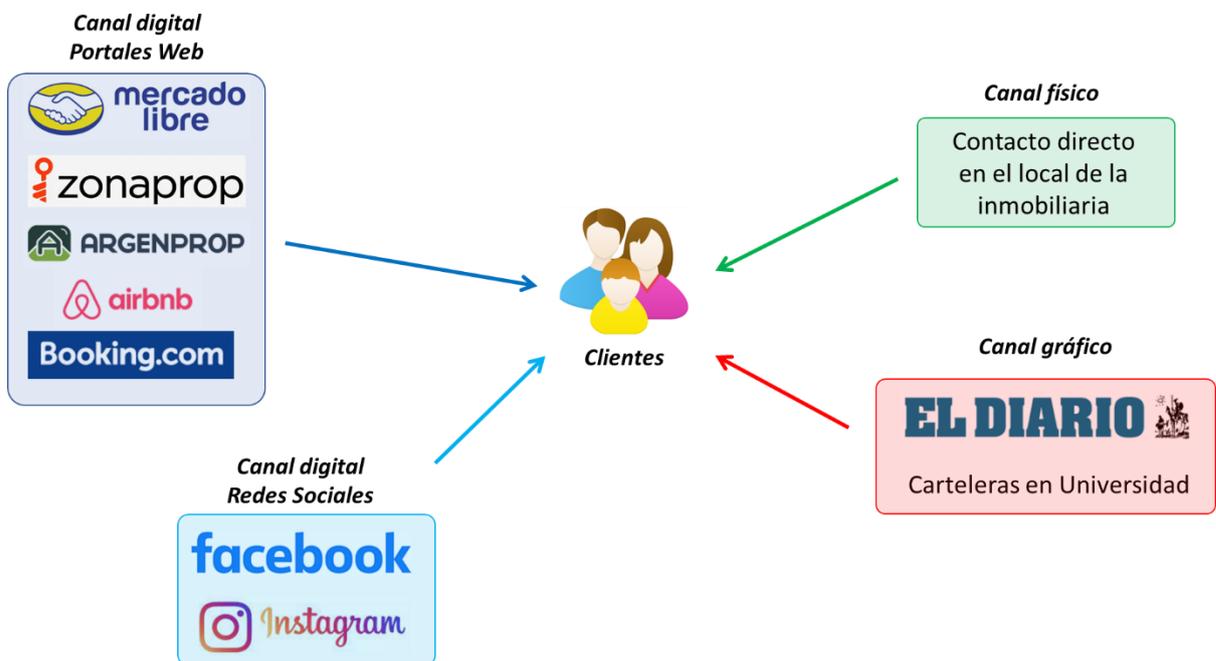


Figura 10: mapa de canales de comercialización que puede utilizar la inmobiliaria. Resultan clave los canales digitales.

6. ESTUDIO TÉCNICO

6.1. Procesos

El proceso de gestión de inmuebles en alquiler se refiere al conjunto de actividades y tareas que se llevan a cabo para asegurar el adecuado funcionamiento de una propiedad alquilada y garantizar que tanto el propietario como el inquilino cumplan con

sus obligaciones contractuales. A continuación, se describe el proceso general de gestión de alquileres de inmuebles:

1. **Preparación del inmueble:** antes de que se pueda alquilar la propiedad, se deben realizar tareas de limpieza, reparación, pintura, y cualquier otro trabajo necesario para asegurar que la propiedad esté en óptimas condiciones para ser habitada.
2. **Definición del valor de renta:** entre la inmobiliaria y el gerente de la sociedad debe acordarse un precio de alquiler basado en factores como las condiciones actuales del mercado y las características diferenciadoras de mi proyecto con respecto a otras ofertas.
3. **Publicidad y promoción:** una vez revisados los precios de alquiler, la inmobiliaria debe anunciarla para atraer a posibles inquilinos. Esto lo realizará mediante los diversos canales de nombrados en el punto 5.6.
4. **Selección de inquilinos:** una vez que hayan surgido interesados, la inmobiliaria debe seleccionar al inquilino más adecuado. Esto puede implicar la revisión de antecedentes, solicitud de referencias y garantías, historial crediticio y otras pruebas que aseguren la capacidad del inquilino de cumplir con los términos del contrato.
5. **Firma del contrato de alquiler:** una vez que se haya seleccionado un inquilino, las partes deben firmar un contrato que establezca los términos y condiciones del alquiler. Con la firma se hace efectiva la entrega del inmueble.
6. **Cobro de la renta:** durante el período de alquiler, la inmobiliaria debe cobrar la renta en la fecha establecida e intimar al inquilino ante una falta de pago.
7. **Renovación/Finalización del contrato:** al final del período de alquiler, las partes deben actualizar el precio y las condiciones para un nuevo período. En caso de acuerdo se firmará el nuevo contrato de alquiler. De no llegar a un acuerdo, el proceso comenzará nuevamente con la preparación del inmueble para ofrecerlo en el mercado.
8. **Rendición de cuentas:** liquidación de ingresos y egresos mensuales que hace la inmobiliaria en favor de la sociedad.

El proceso cuenta con otras actividades, que sirven de apoyo a las operativas:

- **Servicios Legales:** asesoría legal para la redacción de contratos y ante la necesidad de litigar contra un inquilino por incumplimiento de condiciones contractuales.
- **Servicios de Administración Inmobiliaria:** pago de servicios e impuestos y pago a proveedores, no contemplados en las actividades operativas.
- **Servicios de Administración Contable:** elaboración de balances y presentaciones tanto de AFIP como de Ingresos Brutos, cambios en la constitución de la sociedad.
- **Servicios de Mantenimiento y Jardinería:** la inmobiliaria será responsable de realizar el mantenimiento general de las unidades y áreas comunes, control de plagas, matafuegos y jardinería. Aquellas reparaciones de magnitud deberán ser aprobadas por el gerente de la sociedad.

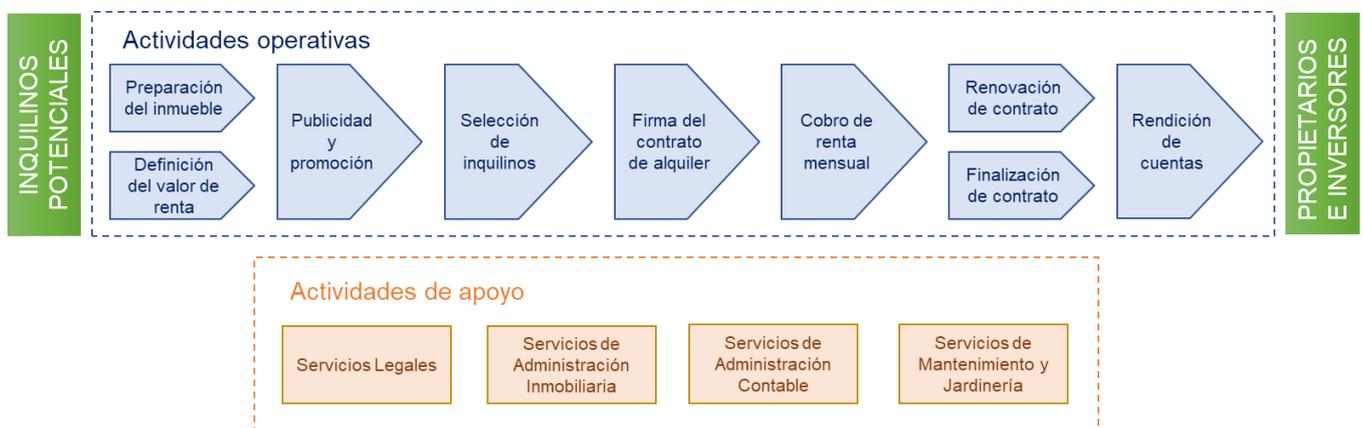


Figura 11: mapa del proceso de alquiler de departamentos.

6.2. Recursos humanos y recursos materiales

Mi proyecto no requiere de la contratación de recursos humanos propios ya que sus actividades pueden ser tercerizadas, con la única excepción del socio gerente de la SRL.

A su vez, tampoco será necesario contar con recursos materiales que no sean los de obra y mantenimiento detallados en el Punto 0.

Para la construcción de los departamentos firmaré un contrato de tipo “llave en mano” donde se establecen las condiciones de mano de obra, materiales y plazos, entre otros. Los profesionales, constructores e instaladores que participen de la obra deberán cumplir las obligaciones legales respectivas que se describen en el Título 12 del Reglamento de Edificación (Ordenanza 1544 Anexo I). será responsabilidad mía corroborar que la documentación presentada por el estudio de arquitectura sea correcta.

La comercialización de los departamentos estará a cargo de una inmobiliaria local. Esta inmobiliaria debe contar con al menos dos personas que puedan dedicarse al seguimiento de las consultas y mostrar las unidades a los potenciales inquilinos, gestionar la firma de los contratos, el pago de los alquileres y coordinar las necesidades de mantenimiento. La inmobiliaria debe estar matriculada en el Colegio de Corredores Públicos Inmobiliarios de Entre Ríos.

El estudio jurídico que preste los servicios de asesoría legal también debe contratarse en Libertador San Martín o en ciudades cercanas, ya que es necesaria experiencia local. Los profesionales deben estar matriculados en el Colegio de la Abogacía de Entre Ríos.

Es conveniente que el estudio contable se contrate en la Ciudad de Buenos Aires, ya que será necesaria su asistencia para la constitución de la sociedad, modificaciones del estatuto, incorporación o salida de socios. El contador debe estar matriculado en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires.

Finalmente, los servicios de mantenimiento y jardinería se contratarán ad-hoc según sea necesario.

6.3. Cronograma de implementación

El cronograma se plantea en base a un primer semestre en el que se consiguen los permisos, documentos de obra y financiamiento. Luego son 24 meses de construcción. Llegando al mes 20, comenzaré el contacto con las inmobiliarias para elegir la que comercializará los departamentos y se definirán los modelos de contrato. A partir del mes 30 podrá comenzar la publicidad.

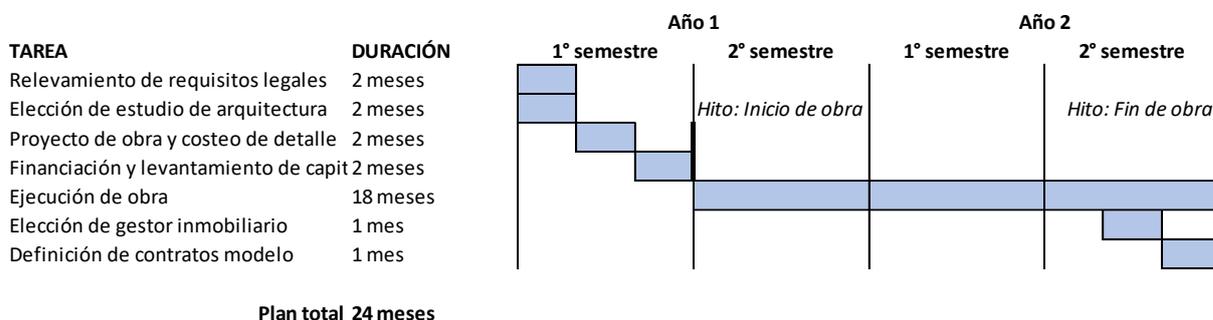


Figura 12: diagrama de Gantt del proyecto de obra.

6.4. Detalle de costos

	FIJOS	VARIABLES
DIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ATER (Impuesto municipal) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicio de electricidad (depto. deshabitado) ➤ Servicio de gas (depto. deshabitado) ➤ Servicio de agua (depto. Deshabitado) ➤ Comisión por administración inmobiliaria ➤ Comisión AirBNB/Booking ➤ Reparaciones
INDIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Servicios de jardinería ➤ Servicios de mantenimiento edilicio ➤ Servicios de administración contable ➤ Sueldo del gerente de la sociedad 	n/a

Tabla 8: costos del proyecto.

Costos fijos

COSTO	DETALLE	VALOR
ATER (Impuesto municipal)	Impuesto de rentas de la provincia de Entre Ríos.	USD 28,69 /bimestre
Servicios de jardinería	Mantenimiento de áreas parqueadas.	USD 14,54 /mes
Servicios de mantenimiento edilicio	Mantenimiento general de los departamentos (matafuegos, bomba de agua, termostaque gas/solar)	USD 29,08 /mes

Servicios de administración contable	Servicios profesionales de un contador para administración de la SRL.	USD 93,48 /mes
Sueldo del gerente de la sociedad	Sueldo del socio gerente designado para la SRL.	USD 623,21 /mes

Tabla 9: costos fijos del proyecto.

Costos variables

COSTO	DETALLE	VALOR
Servicio de electricidad	Tarifa del servicio eléctrico cuando el departamento se encuentra deshabitado. Considero este costo como variable porque, si el departamento está alquilado, lo pagará el inquilino.	USD 1,09 /mes
Servicio de gas	Tarifa del servicio de gas cuando el departamento se encuentra deshabitado. Considero este costo como variable porque, si el departamento está alquilado, lo pagará el inquilino.	USD 1,77 /mes
Servicio de agua	Tarifa del servicio de agua cuando el departamento se encuentra deshabitado.	USD 0,80 /bimestre
Comisión por administración inmobiliaria	Comisión de la inmobiliaria por administración de un departamento alquilado (Ley 27.551). No es un costo fijo porque no se cobrará si el departamento está vacío.	4,15% del precio de alquiler
Comisión AirBNB/Booking	Comisión de AirBNB y Booking por un departamento alquilado. No es un costo fijo porque no se cobrará si el departamento está vacío.	4% del precio de alquiler
Reparaciones	Costo mensualizado de reparaciones individuales en cada departamento. Previsión de gastos de reparación estimado en función de la experiencia de la gestora inmobiliaria Dra. Claudia Erbes.	3% del precio de alquiler /mes

Tabla 10: costos variables del proyecto.

7. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

7.1. Estructura jurídica

El proyecto estará financiado con el aporte de capital mío y de otros familiares. Para que quede formalizado el aporte de cada familiar y luego puedan distribuirse dividendos, descarto toda estructura organizacional unipersonal. Las alternativas son la sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), la sociedad anónima (S.A.) y la sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.). La SAS hubiera sido la opción preferente, pero desde 2020 la Inspección General de Justicia le fue licuando su atractivo con diversas Resoluciones Generales, llegando a tener casi los mismos requisitos que una S.A. La decisión queda entonces entre una S.A. y una S.R.L.

	Sociedad Anónima	Soc. Resp. Limitada
Cantidad de socios	2 o más, sin límite.	2 a 50.
Limitación de Responsabilidad	Limitada al capital aportado.	Limitada al capital aportado.
Calidad de los Socios	Anonimato.	Reconocido. Sólo se modifica por asamblea, previa aprobación por parte de los socios.
Transmisibilidad de las cuotas	Libre transmisibilidad de las acciones.	Cuota sólo se modifica por asamblea, previa aprobación por parte de los socios.
Capital social	Mínimo ARS 100.000	Mínimo ARS 12.000
Constitución	Mediante escritura pública.	Mediante instrumento privado.
Representación y administración	A cargo de un Directorio.	A cargo de una Gerencia, que puede ser unipersonal o plural.
Presentación de balances anuales ante IGJ	Obligatorio.	No obligatorio.
Costos, gastos y trámites de inscripción	Mayores que la S.R.L.	Menores que la S.A.

Tabla 11: comparativa entre SA y SRL.

En resumen, la S.A. es el tipo más flexible, pero resulta conveniente sólo si tuviera que participar en rondas de inversión o captar inversores externos. Por el contrario, como no deseo abrir la sociedad a terceros, es preferible constituir una S.R.L. Las sociedades de familia generalmente son la que eligen este tipo societario, porque no permiten una libre transmisibilidad de las cuotas sin una previa aprobación por parte de los socios. Esta alternativa es la más adecuada para mi proyecto. Con la sociedad establecida, quedan sentadas las bases para que a futuro se puedan seguir adquiriendo terrenos e inmuebles para su explotación.

7.2. Estructura orgánica

Como describí en el Estudio Técnico, las actividades de construcción, comercialización y de apoyo estarán tercerizadas. No es necesario contar con una estructura orgánica propia a excepción del puesto de Gerente de la S.R.L. Ese puesto lo ocuparé yo, siendo responsable por poner en marcha el proyecto, contratar las actividades tercerizadas y coordinar el negocio cuando esté operativo. La tarea del Gerente estará centrada en la toma de decisiones y el control de las actividades tercerizadas. Estas tareas serán diferentes según la etapa del proyecto: construcción y comercialización.

Etapa de construcción

- Entrevistar y contratar al estudio contable.
- Entrevistar y contratar al estudio de arquitectura.
- Aprobar el diseño de la obra.
- Asegurar flujo de dinero para la construcción.
- Controlar la gestión del director de obra.

Etapa de comercialización

- Entrevistar y contratar al estudio inmobiliario.
- Entrevistar y contratar al estudio legal (si es necesario).
- Aprobar texto de contratos.
- Aprobar precios de alquileres.
- Aprobar tareas de mantenimiento.
- Controlar la gestión del estudio inmobiliario.

- Llamar a asamblea de la sociedad por cambio de estatuto, ingreso o salida de socios, aportes de capital, y otros.
- Llamar a asamblea de la sociedad por cambio de estatuto, ingreso o salida de socios, pago de dividendos, y otros.

Si tuviera que delegar la gerencia en otra persona, buscaría un perfil con habilidades tanto técnicas como blandas. Primeramente, capacidad analítica y estratégica para tomar decisiones en base a información, mínimos conocimientos contables y jurídicos, y capacidad para organización y gestión del tiempo. Desde las habilidades blandas, el conocimiento de la cultura local de la ciudad, proactividad y capacidad de relacionamiento con otras personas, pensando en que interactuará con varios proveedores de servicios y eventualmente con los mismos inquilinos. El eventual nuevo gerente debería también ser un socio de la SRL.

La remuneración mensual ofrecida para el socio gerente es de USD 623,21. Se encuentra en línea con otros puestos gerenciales de micro-pymes.

7.3. Sistemas de información

Si bien no utilizaré en forma directa ningún sistema de información, le solicitaré a la inmobiliaria y al estudio contable información importante de forma periódica.

Al estudio inmobiliario

- Estado de ocupación: información actual sobre el estado de ocupación de cada uno de los departamentos. Esto incluye conocer si están alquilados o desocupados, los inquilinos con mora, así como la fecha en que finaliza cada contrato de alquiler.
- Informes de ingresos y egresos: detallan los ingresos y gastos relacionados con los departamentos. Esto incluye el monto de alquileres cobrados, pago de servicios, reparaciones, así como los honorarios de la inmobiliaria.
- Mantenimiento y reparaciones: detalles sobre los arreglos necesarios, los costos asociados y el estado de finalización de cada trabajo.

- Novedades legales y regulatorias: novedades legales relacionadas con impuestos municipales, provinciales o nacionales; y cambios relacionados a

Al estudio contable

- Libros de actas: mantener el Libro de Actas de Gerencia y el Libro de Actas de Socios, en formato digital, junto con la redacción de las actas de asamblea.
- Balance contable: balance anual para presentar ante la IGJ.
- Cálculo y declaración de impuestos societarios: IVA, Ganancias Personas Jurídicas e Ingresos Brutos.
- Asesoramiento fiscal: novedades relacionadas con las normativas fiscales vigentes, recomendaciones sobre cómo optimizar el pago de impuestos e identificar posibles deducciones.

8. ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

8.1. Inversión en activos intangibles

Los activos intangibles están formados por el costo de constitución de la SRL y el registro de la marca “Libertador Al Sol”.

RUBRO	SUBTOTAL USD
<i>Constitución de SRL</i>	USD 330,30
<i>Registro de marca “Libertador Al Sol”</i>	USD 14,69
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	USD 344,99

Tabla 12: detalle de activos intangibles.

8.2. Inversión en activos fijos

La inversión necesaria corresponde al proyecto y construcción del conjunto de departamentos. Los recursos materiales incluyen el costo del terreno, materiales y mano de obra de construcción y honorarios profesionales del estudio de arquitectura.

La obra consiste en dos edificios de vivienda colectiva tipo PH, compuestos cada uno por 1 unidad de tres ambientes de 60 m² de superficie y 3 unidades de dos ambientes de 40 m² de superficie. El total a construir es de 360 m². Se desarrolla sobre un terreno de 700 m².

A continuación se detallan los elementos que lo componen y su incidencia sobre el total. El costo de la obra civil se obtuvo en base al Informe Costo de m² del Colegio de Arquitectos de la Provincia de Entre Ríos, tomando de base a una vivienda colectiva modelo 3. El costo del terreno se obtuvo mediante su tasación inmobiliaria.

RUBRO	SUBTOTAL USD	INCID. %
Permisos de obra y tareas preliminares	USD 3.247,28	1,07%
Movimiento de tierra	USD 1.897,80	0,63%
Estructuras	USD 25.624,24	8,46%
Mampostería	USD 16.063,27	5,30%
Capas aisladoras	USD 360,95	0,12%
Cubiertas	USD 3.850,70	1,27%
Revoques	USD 9.886,51	3,26%
Contrapisos	USD 4.118,69	1,36%
Cielorrasos	USD 5.363,78	1,77%
Revestimientos	USD 1.942,25	0,64%
Pisos	USD 13.546,24	4,47%
Zócalos	USD 2.047,29	0,68%
Carpinterías	USD 9.820,93	3,24%
Vidrios	USD 606,16	0,20%
Pinturas	USD 9.588,99	3,17%
instalaciones eléctricas	USD 11.612,39	3,83%
Instalaciones sanitarias	USD 12.835,42	4,24%
Instalaciones de gas	USD 6.039,78	1,99%
Termotanques, paneles solares y otros equipamientos	USD 1.244,28	0,41%
SUBTOTAL COSTO DIRECTO DE CONSTRUCCIÓN	USD 139.696,92	46,11%
Gastos generales y honorarios arquitecto	USD 71.594,67	23,63%
SUBTOTAL PRECIO DE OBRA	USD 211.291,60	69,75%
Valor del terreno	USD 87.500,00	28,88%
Muebles para departamentos de alquiler temporario	USD 4.154,72	1,37%
TOTAL	USD 302.946,32	100,00%

Tabla 13: detalle de activos fijos.

Costo unitario

Para calcular el costo unitario de cada departamento, prorateo el costo total por la superficie de cada uno.

	Superficie	Costo unitario
Departamento de 2 ambientes amoblado	40 m2	USD 34.237,75
Departamento de 2 ambientes sin amoblar	40 m2	USD 33.199,07
Departamento de 3 ambientes sin amoblar	60 m2	USD 49.798,60

Tabla 14: costo unitario de cada departamento.

8.3. Estructura de financiamiento

Los fondos necesarios para el proyecto tendrán dos orígenes.

Recursos aportados por los socios: la sociedad estará formada por familiares que aportarán al proyecto recursos en forma del terreno y capital para la obra. Vale aclarar que el terreno no implica una erogación de efectivo ya que es de nuestra propiedad. La distribución de aportes será:

- Socio 1: aporta el terreno, representando USD 87.500.
- Socio 2: aporta capital en dinero por un total de USD 120.000.
- Socio 3: aporta capital en dinero por un total de USD 115.000.

Con estos aportes se podría costear el total de la construcción y gastos accesorios durante los años 1 y 2.

Préstamo bancario a la sociedad: El Banco de la Nación Argentina ofrece una línea de créditos en Pesos destinados micro, pequeñas y medianas empresas de todos los sectores económicos que se encuadren en la Comunicación BCRA "Línea de financiamiento para la inversión productiva". El monto máximo no posee límite reglamentario, sino que surge de la evaluación individual de cada caso. Los plazos de financiación ofrecidos son desde 48 a 60 meses, con hasta 6 meses de gracia para capital y amortización mediante sistema alemán. A marzo de 2023, la TNA (en Pesos) ofrecida para proyectos de inversión es de 64,5%.

En el contexto económico actual considero conveniente evitar la toma de deuda bancaria, pero, en caso de necesidad, podré recurrir a la línea de crédito anterior para amortiguar el desembolso total de la obra, afrontar algún imprevisto o la salida de un socio.

Utilización de los recursos

En el siguiente gráfico represento visualmente el desembolso de dinero o su equivalente para cada rubro de inversión.

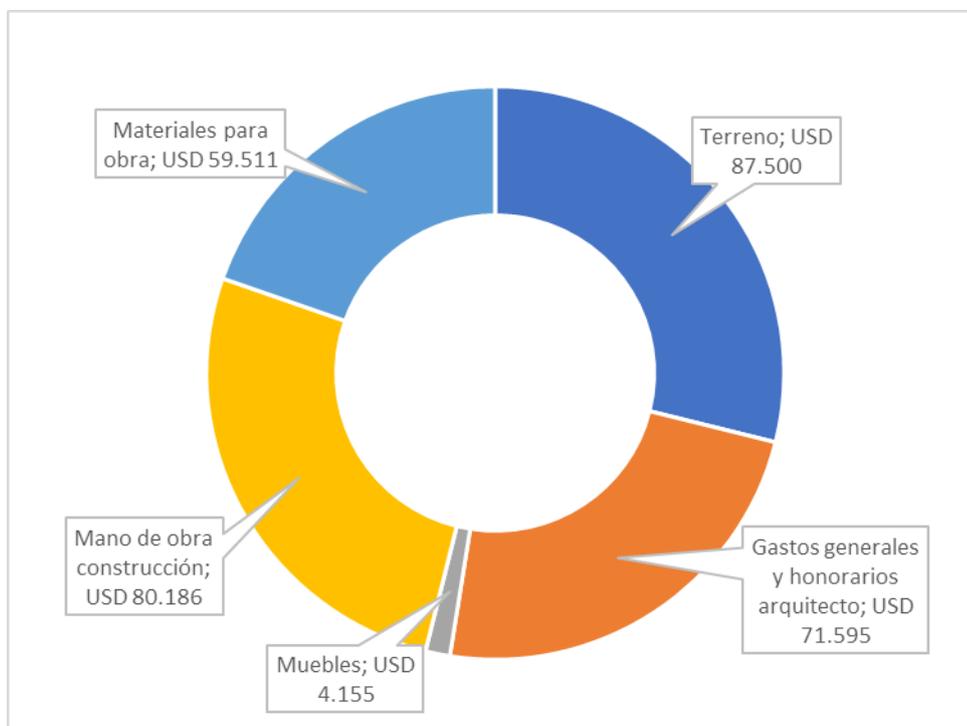


Gráfico 5: distribución del uso de los recursos.

9. ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

9.1. Ingresos

Según el cronograma del punto 6.3, durante los años 1 y 2 se realizará la construcción de los departamentos. A fin del año 2 empezará la comercialización y asumo que comenzaré a tener ingresos a partir del año 3. En la siguiente tabla resumo los ingresos esperados por año, incorporando ya el factor de ocupación de los alquileres por día y la estacionalidad de los alquileres convencionales. Dado el tipo de negocio, no espero que hayan variaciones significativas de ingresos año a año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
2 ambientes – Alquiler por día	USD 0	USD 0	USD 32.120	USD 32.120	USD 32.120
2 ambientes – Alquiler convencional	USD 0	USD 0	USD 4.387	USD 4.387	USD 4.387
3 ambientes – Alquiler convencional	USD 0	USD 0	USD 6.033	USD 6.033	USD 6.033
Venta					
Total ventas anuales	USD 0	USD 0	USD 42.540	USD 42.540	USD 42.540

Tabla 15: ingresos anuales. Del año 3 en adelante se mantiene iguales.

9.2. Egresos

Egresos por gastos de administración de la sociedad: esta categoría está compuesta por los gastos relacionados a la constitución y administración de la SRL, incluyendo el sueldo del gerente.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Constitución de SRL	USD 330	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Servicio de administración contable	USD 1.122				
Sueldo gerente de sociedad	USD 8.102				
Registro marca "Libertador Al Sol"	USD 15	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total gastos de administración sociedad	USD 9.568	USD 9.223	USD 9.223	USD 9.223	USD 9.223

Tabla 16: gastos de administración de la sociedad. Del año 2 en adelante se mantienen constantes.

Egresos por gastos de obra: esta categoría corresponde a los gastos en permisos, materiales, mano de obra para la construcción y honorarios del estudio de arquitectura.

	Año 1	Año 2
Valor del terreno	USD 87.500	USD 0
Permisos de obra y tareas preliminares	USD 3.247	USD 0
Movimiento de tierra	USD 1.898	USD 0
Estructuras	USD 25.624	USD 0
Mampostería	USD 8.032	USD 8.032
Capas aisladoras	USD 0	USD 361
Cubiertas	USD 0	USD 3.851
Revoques	USD 0	USD 9.887
Contrapisos	USD 0	USD 4.119
Cielorrasos	USD 0	USD 5.364
Revestimientos	USD 0	USD 1.942
Pisos	USD 0	USD 13.546
Zócalos	USD 0	USD 2.047
Carpinterías	USD 0	USD 9.821
Vidrios	USD 0	USD 606
Pinturas	USD 0	USD 9.589
instalaciones eléctricas	USD 0	USD 11.612
Instalaciones sanitarias	USD 0	USD 12.835
Instalaciones de gas	USD 0	USD 6.040
Termotanques, paneles solares y otros equipamientos	USD 0	USD 1.244
Muebles para departamentos de alquiler temporario	USD 0	USD 4.155
Gastos generales y honorarios arquitecto	USD 35.797	USD 35.797
Total gastos de obra	USD 162.098	USD 140.848

Tabla 17: gastos de obra. Sólo ocurren en los años 1 y 2.

Egresos por gastos de comercialización: son todos los gastos fijos y variables originados en la comercialización y mantenimiento de los departamentos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de jardinería	USD 0	USD 0	USD 174	USD 174	USD 174
Servicios de mantenimiento edilicio	USD 0	USD 0	USD 349	USD 349	USD 349
Servicio de electricidad	USD 0	USD 0	USD 13	USD 13	USD 13
Servicio de gas	USD 0	USD 0	USD 21	USD 21	USD 21
Servicio de agua	USD 0	USD 0	USD 5	USD 5	USD 5
Servicio de internet	USD 0	USD 0	USD 283	USD 283	USD 283
Comisión por administración inmobiliaria	USD 0	USD 0	USD 1.765	USD 1.765	USD 1.765
Comisión Airbnb/Booking	USD 0	USD 0	USD 1.285	USD 1.285	USD 1.285
Materiales para reparaciones	USD 0	USD 0	USD 1.276	USD 1.276	USD 1.276
Total gastos de comercialización	USD 0	USD 0	USD 5.172	USD 5.172	USD 5.172

Tabla 18: gastos de comercialización. comienzan en el año 3 y se mantienen constantes.

Egresos por impuestos y tasas: corresponde a los impuestos municipales y provinciales aplicables al inmueble.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ATER (Impuesto municipal)	USD 172				
Total gastos en impuestos y tasas	USD 172				

Tabla 19: egresos por impuestos y tasas.

9.3. Depreciaciones y amortizaciones

Para el cálculo de las depreciaciones y amortizaciones, tomé como base la siguiente tabla de referencia de AFIP:

Bienes	Años de vida útil	Porcentaje de amortización
Tierra	0	0%
Vehículos	5	20%
Edificios	50	2%
Herramientas	10	10%
Depósitos	50	2%
Máquinas y otros	10	10%
Muebles	10	10%
Instalaciones	10	10%

Tabla 20: tasas de amortización y depreciación. (Fuente: biblioteca.afip.gob.ar)

Amortizaciones	Monto	Vida útil (años)	Amortización anual
Gastos de constitución de SRL	USD 330	10	USD 33
Registro marca "Libertador Al Sol"	USD 15	10	USD 1,5
Total de Amortizaciones por año			USD 34,5

Tabla 21: detalle de amortizaciones

Depreciaciones	Monto	Vida útil (años)	Depreciación anual
Mobiliario	USD 4.154	10	USD 415
Total de Depreciaciones por año			USD 415

Tabla 22: detalle de depreciaciones.

9.4. Cálculo de perpetuidad

El valor a perpetuidad lo calculo en base al precio de venta de que tienen departamentos tipo PH en Libertador San Martín. Los precios para este tipo de

inmueble rondan entre USD 826/m² y USD 1.493/m², según la calidad de terminación y su ubicación (ver Punto 13.4). Voy a tomar un valor de USD 1.300/m², más cercano a los precios de inmuebles de alta calidad y buena ubicación. Al precio de venta debo restarle el impuesto a las ganancias, producto de la diferencia entre la venta y la compra (el gasto de construcción).

Precio de venta (obra de 360 m ²):	USD 468.000
Gasto de construcción + terreno:	USD 302.946
Ganancia por venta:	USD 165.054
Impuesto a las Ganancias sobre venta (RG AFIP 5168/22):	USD 49.516
Neto perpetuidad:	USD 418.484

9.5. Estado de resultados proyectado

Desarrollo un cuadro de resultados para un horizonte de 10. Los dos primeros años serán de construcción y al final del año 10 venderé la propiedad. Voy a tomar las siguientes consideraciones:

- 1) La tasa de Ingresos Brutos es del **3,0%** por estar constituida la sociedad en la Ciudad de Buenos Aires.
- 2) La tasa del Impuesto de Sellos es del **4,0%**, según el Código Fiscal de la Provincia de Entre Ríos para el sector de “Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler”. El impuesto se cobra todos los años para los alquileres transitorios y cada 3 años para los alquileres convencionales.
- 3) El alquiler de los departamentos no está gravado por IVA ya que están destinados exclusivamente para casa-habitación.
- 4) La tasa de IVA para compra de materiales y servicios es del **21%**. Excepto luz, agua, gas e internet cuya tasa es del **27%**. Estas compras generan crédito fiscal.
- 5) La tasa de Impuesto a las Ganancias desde el año 3 al 9 es del **25%**, por estar en la categoría más baja de ingresos (ARS 0 a ARS 14.301.209,21).
- 6) La tasa de Impuesto a las Ganancias del año 10 es del **30%**, por estar en la segunda categoría de ingresos (ARS 14.301.209,21 a \$ 143.012.092,08).

Universidad Argentina de la Empresa

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por alquileres	USD 0	USD 0	USD 42.540							
Ingreso por venta	USD 0	USD 468.000								
CMV (Materiales de reparación)	USD 0	USD 0	USD 1.276							
Ingresos Brutos	USD 0	USD 0	USD 1.276							
Impuesto de sellos	USD 0	USD 0	USD 1.702	USD 1.285	USD 1.285	USD 1.702	USD 1.285	USD 1.285	USD 1.702	USD 1.285
Utilidad Bruta	USD 0	USD 0	USD 38.286	USD 38.703	USD 38.703	USD 38.286	USD 38.703	USD 38.703	USD 38.286	USD 506.703
Sueldo gerente de sociedad	USD 8.102									
Servicio de administración contable	USD 1.122									
ATER (Impuesto municipal)	USD 172									
Servicios de jardinería	USD 0	USD 0	USD 174							
Servicios de mantenimiento edificio	USD 0	USD 0	USD 349							
Servicios de electricidad, gas, agua e internet	USD 0	USD 0	USD 439							
Comisión por administración inmobiliaria	USD 0	USD 0	USD 1.765							
Comisión AirBNB/Booking	USD 0	USD 0	USD 1.285							
Posición IVA	-USD 236	-USD 236	-USD 866							
Depreciaciones	USD 34									
Amortizaciones	USD 0	USD 0	USD 415							
Utilidad Operativa	-USD 9.195	-USD 9.195	USD 25.293	USD 25.710	USD 25.710	USD 25.293	USD 25.710	USD 25.710	USD 25.293	USD 493.710
Pago de intereses préstamo bancario	USD 0									
Utilidad antes de Impuestos (EBIT)	-USD 9.195	-USD 9.195	USD 25.293	USD 25.710	USD 25.710	USD 25.293	USD 25.710	USD 25.710	USD 25.293	USD 493.710
Impuesto a las Ganancias (Alquileres)	USD 0	USD 0	USD 6.323	USD 6.427	USD 6.427	USD 6.323	USD 6.427	USD 6.427	USD 6.323	USD 57.229
Utilidad Neta	-USD 9.195	-USD 9.195	USD 18.970	USD 19.282	USD 19.282	USD 18.970	USD 19.282	USD 19.282	USD 18.970	USD 436.481

Tasa Impuesto a las Ganancias: 25,0% (1° escalón de ganancias)
Tasa Impuesto a las Ganancias: 30,0% (2° escalón de ganancias)
Tasa Ingresos Brutos: 3,0% AGIP Ciudad de Bs As
Tasa IVA general: 21%
Tasa IVA servicios públicos: 27%
Impuesto de sellos: 4% Código Fiscal Entre Ríos

Tabla 23: estado de resultados. Venta de la propiedad a fin del año 10.

9.6. Flujo de Fondos proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Actividades operativas										
Ingreso por alquileres	USD 0	USD 0	USD 42.540							
Ingreso por venta	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 468.000
Ingresos brutos	USD 0	USD 0	-USD 1.276							
Impuesto de sellos	USD 0	USD 0	-USD 1.702	-USD 1.285	-USD 1.285	-USD 1.702	-USD 1.285	-USD 1.285	-USD 1.702	-USD 1.285
Sueldos y gastos de administración SRL	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223	-USD 9.223
Servicios de jardinería	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174	-USD 174
Servicios de mantenimiento edificio	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349	-USD 349
Servicios de electricidad, gas, agua e internet	USD 0	USD 0	-USD 439							
Comisión por administración inmobiliaria	USD 0	USD 0	-USD 1.765							
Comisión AirBNB/Booking	USD 0	USD 0	-USD 1.285							
ATER (Impuesto municipal)	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172	-USD 172
Impuesto a las Ganancias	USD 0	USD 0	-USD 6.323	-USD 6.427	-USD 6.427	-USD 6.323	-USD 6.427	-USD 6.427	-USD 6.323	-USD 57.229
Total actividades operativas	-USD 9.919	-USD 9.919	USD 19.830	USD 20.143	USD 20.143	USD 19.830	USD 20.143	USD 20.143	USD 19.830	USD 437.341
Actividades de financiación										
Devolución de préstamo bancario	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total actividades de financiación	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Actividades de inversión										
Compra del terreno	-USD 87.500	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Egresos por obra	-USD 74.598	-USD 140.848	USD 0							
Materiales para reparaciones	USD 0	USD 0	-USD 1.276							
Total actividades de inversión	-USD 162.098	-USD 140.848	-USD 1.276							
Flujo de Fondos	-USD 172.017	-USD 150.767	USD 18.554	USD 18.867	USD 18.867	USD 18.554	USD 18.867	USD 18.867	USD 18.554	USD 436.065

Tabla 24: flujo de fondos. Venta de la propiedad a fin del año 10.

10. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

10.1. Renta sobre la Inversión

Mi proyecto va a generar una renta anual constante. Esta renta puede asemejarse conceptualmente a los dividendos que se obtienen con acciones o a los cupones que pagan bonos soberanos o corporativos.

En base al flujo de fondos de la Tabla 24 puedo calcular la Renta sobre la inversión como:

$$RSI = \frac{\text{Total de Actividades Operativas}_n}{\text{Inversión inicial}}$$

Siendo n cada año del cálculo. Así, el indicador RSI queda como:

Año	Ingreso neto	RSI
3	USD 18.554	6,12%
4	USD 18.867	6,23%
5	USD 18.867	6,23%
6	USD 18.554	6,12%
7	USD 18.867	6,23%
8	USD 18.867	6,23%
9	USD 18.554	6,12%

Tabla 25: Renta sobre la Inversión.

Este indicador es relevante para los años 3 a 9. En los primeros dos años no puede calcularse ya que no hay ingresos, y en el año 10 queda distorsionado por la venta de la propiedad y el pago de los impuestos correspondientes.

10.2. VAN y TIR

Tasa de descuento para cálculo de VAN

Para estimar una tasa de descuento puedo utilizar modelos teóricos, como el CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) o de manera práctica, identificando proyectos del mismo rubro en el mismo mercado. La empresa IRSA (*Inversiones y Representaciones S.A.*) conforma el grupo inmobiliario más grande de la Argentina, propietario de los principales centros comerciales y responsable de algunos de los mayores proyectos

inmobiliarios del país. Identifico a IRSA como una empresa cuyos proyectos de inversión son similares al mío, tanto en el modelo de negocio como en la región donde los realiza.

IRSA ha emitido diferentes Obligaciones Negociables (ON) en dólares, cuya tasa ofrecida varía entre 3,9% y 10%. Estas tasas ya incorporan de forma directa los riesgos propios del mercado argentino y, en consecuencia, los rendimientos esperados.

OBLIGACIÓN NEGOCIABLE	MONEDA	FECHA DE EMISIÓN	MONTO EMITIDO (USD)	TASA	VENCIMIENTO	EN CIRCULACIÓN (USD)
+ CLASE I	USD - Argentina	may-19	96.347.038	10,00%	mar-23	3.060.519
+ CLASE VIII	USD - Argentina	nov-20	31.679.760	10,00%	nov-23	10.771.118
+ CLASE XI	Dollar Linked	mar-21	15.812.209	5,00%	mar-24	15.812.209
+ CLASE XII	UVA	mar-21	42.081.399	4,00%	mar-24	55.745.573
+ CLASE XIII	Dollar Linked	ago-21	58.124.596	3,90%	ago-24	58.124.596
+ CLASE XIV	USD - Internacional	jul-22	171.202.815	8,75%	jun-28	171.202.815
+ CLASE XV	USD - Argentina	ene-23	61.748.700	8,00%	mar-25	61.748.700
+ CLASE XVI	USD - Nueva York	Ene-23	28.251.300	7,00%	jul-25	28.251.300

Tabla 26: ON emitidas por IRSA.

Tomaré para este Trabajo Final la tasa de la ON Clase XV, **8,00%**, ya que es una de las más nuevas y al ser emitida bajo ley argentina (en vez de ley Nueva York), incorpora también el riesgo de la jurisdicción local, que se identifica como menos estable que la americana. Esto es importante al tratarse de proyectos con un horizonte de inversión largo.

Otra forma de justificar el uso de esta tasa es que sería una posibilidad real de inversión con renta en dólares, bajo riesgo y poca volatilidad, en la cual yo estaría dispuesto a invertir mi capital si el objeto de este Trabajo Final no pueda llegar a materializarse o no resultase conveniente económicamente.

TIR y VAN a 10 años

Para calcular estos indicadores tomaré un período de 10 años. Siendo el año 1 y 2 los de construcción, y al del fin año 10 vendiendo los departamentos en base al cálculo de perpetuidad ya discutido.

- TIR a 10 años con perpetuidad: 7,85%

Comparando la TIR del proyecto con respecto a la TIR ofrecida por la ON de IRSA, está claro que el VAN va a ser negativo, aun efectuando la venta de la propiedad en año 10.

- VAN a 10 años con perpetuidad: -USD 2.939

Estos resultados muestran que, invirtiendo el mismo monto del proyecto en la ON de IRSA, al cabo de 10 años obtendría USD 2.939 más que si hubiera ejecutado mi proyecto. No obstante, los valores de TIR y VAN entre ambos proyectos son lo suficientemente cercanos como para considerarlos equivalentes. Para decidir por efectuar o no mi proyecto de construcción debería replantear definiciones para lograr una diferencia más significativa.

10.3. Replanteo económico y financiero

El proyecto tal como fue planteado es viable en forma técnica y estratégica. Pero desde el aspecto económico-financiero, con TIR similar a la Obligación Negociable, no queda claramente visible cuál decisión de inversión tomar. Es necesario realizar modificaciones para que pueda ser viable en este aspecto.

El egreso individual más importante es el sueldo del gerente de la sociedad. El gerenciamiento de una SRL no puede ser delegado sin costos altos, ya que existe una componente de responsabilidad ineludible. Por otro lado, el costo de oportunidad de quien se dedicaría al gerenciamiento de un único emprendimiento inmobiliario será bajo, dado que solo involucra actividades de seguimiento y toma de decisiones que insumen pocas horas al año. No debe olvidarse que está todo tercerizado y por lo tanto el trabajo del socio gerente consiste en la selección y evaluación de los proveedores. En las etapas iniciales de una startup, los recursos suelen ser limitados y es esencial asignarlos estratégicamente para impulsar el crecimiento y el desarrollo del negocio. Si se considera el sueldo del gerente como un gasto, esto implica destinar una parte significativa de los ingresos disponibles para pagar salarios. Y se reduce la cantidad de capital disponible para reinvertir, lo que podría ralentizar el crecimiento y prolongar el tiempo necesario para alcanzar la rentabilidad.

Considerando lo explicado en el párrafo anterior, uno de los socios o yo mismo podría asumir el rol de gerente. En tal caso, eliminaría el sueldo del cuadro de egresos del proyecto, impactando positivamente en el flujo de fondos y el resto de los indicadores financieros.

Puedo calcular nuevamente el indicador de Renta sobre la Inversión, quedando como:

Año	Ingreso neto	RSI
3	USD 23.937	7,90%
4	USD 24.249	8,00%
5	USD 24.249	8,00%
6	USD 23.937	7,90%
7	USD 24.249	8,00%
8	USD 24.249	8,00%
9	USD 23.937	7,90%

Tabla 27: recálculo de RSI.

Los nuevos valores de TIR y VAN son:

- TIR a 10 años con perpetuidad: 10,06%
- VAN a 10 años con perpetuidad: USD 38.661

También puedo recalcular los nuevos Estado de Resultados y Flujo de Fondos:



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso por alquileres	USD 0	USD 0	USD 42.540							
Ingreso por venta	USD 0	USD 468.000								
CMV (Materiales de reparación)	USD 0	USD 0	USD 1.276							
Ingresos Brutos	USD 0	USD 0	USD 1.276							
Impuesto de sellos	USD 0	USD 0	USD 1.702	USD 1.285	USD 1.285	USD 1.702	USD 1.285	USD 1.285	USD 1.702	USD 1.285
Utilidad Bruta	USD 0	USD 0	USD 38.286	USD 38.703	USD 38.703	USD 38.286	USD 38.703	USD 38.703	USD 38.286	USD 506.703
Servicio de administración contable	USD 1.122									
ATER (Impuesto municipal)	USD 172									
Servicios de jardinería	USD 0	USD 0	USD 174							
Servicios de mantenimiento edilicio	USD 0	USD 0	USD 349							
Servicios de electricidad, gas, agua e internet	USD 0	USD 0	USD 439							
Comisión por administración inmobiliaria	USD 0	USD 0	USD 1.765							
Comisión AirBNB/Booking	USD 0	USD 0	USD 1.285							
Posición IVA	-USD 236	-USD 236	-USD 866							
Depreciaciones	USD 34									
Amortizaciones	USD 0	USD 0	USD 415							
Utilidad Operativa	-USD 1.093	-USD 1.093	USD 33.395	USD 33.811	USD 33.811	USD 33.395	USD 33.811	USD 33.811	USD 33.395	USD 501.811
Pago de intereses préstamo bancario	USD 0									
Utilidad antes de Impuestos	-USD 1.093	-USD 1.093	USD 33.395	USD 33.811	USD 33.811	USD 33.395	USD 33.811	USD 33.811	USD 33.395	USD 501.811
Impuesto a las Ganancias (Alquileres)	USD 0	USD 0	USD 8.349	USD 8.453	USD 8.453	USD 8.349	USD 8.453	USD 8.453	USD 8.349	USD 59.660
Utilidad Neta	-USD 1.093	-USD 1.093	USD 25.046	USD 25.359	USD 25.359	USD 25.046	USD 25.359	USD 25.359	USD 25.046	USD 442.152

Tasa Impuesto a las Ganancias: 25,0% (1° escalón de ganancias)
Tasa Impuesto a las Ganancias: 30,0% (2° escalón de ganancias)
Tasa Ingresos Brutos: 3,0% AGIP Ciudad de Bs As
Tasa IVA general: 21%
Tasa IVA servicios públicos: 27%
Impuesto de sellos: 4% Código Fiscal Entre Ríos

Tabla 28: estado de resultados con replanteo del sueldo del gerente.



	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Actividades operativas										
Ingreso por alquileres	USD 0	USD 0	USD 42.540							
Ingreso por venta	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 468.000
Ingresos brutos	USD 0	USD 0	-USD 1.276							
Impuesto de sellos	USD 0	USD 0	-USD 1.702	-USD 1.285	-USD 1.285	-USD 1.702	-USD 1.285	-USD 1.285	-USD 1.702	-USD 1.285
Gastos de administración SRL	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122	-USD 1.122
Servicios de jardinería	USD 0	USD 0	-USD 174							
Servicios de mantenimiento edilicio	USD 0	USD 0	-USD 349							
Servicios de electricidad, gas, agua e internet	USD 0	USD 0	-USD 439							
Comisión por administración inmobiliaria	USD 0	USD 0	-USD 1.765							
Comisión Airbnb/Booking	USD 0	USD 0	-USD 1.285							
ATER (Impuesto municipal)	-USD 236	-USD 236	-USD 866							
Impuesto a las Ganancias	USD 0	USD 0	-USD 8.349	-USD 8.453	-USD 8.453	-USD 8.349	-USD 8.453	-USD 8.453	-USD 8.349	-USD 59.660
Total actividades operativas	-USD 1.357	-USD 1.357	USD 25.213	USD 25.526	USD 25.526	USD 25.213	USD 25.526	USD 25.526	USD 25.213	USD 442.319
Actividades de financiación										
Devolución de préstamo bancario	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Total actividades de financiación	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Actividades de inversión										
Compra del terreno	-USD 87.500	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Egresos por obra	-USD 74.598	-USD 140.848	USD 0							
Materiales para reparaciones	USD 0	USD 0	-USD 1.276							
Total actividades de inversión	-USD 162.098	-USD 140.848	-USD 1.276							
Flujo de Fondos	-USD 163.456	-USD 142.205	USD 23.937	USD 24.249	USD 24.249	USD 23.937	USD 24.249	USD 24.249	USD 23.937	USD 441.043

Tabla 29: flujo de fondos con replanteo del sueldo del gerente.

Estos valores son suficientemente superadores de la ON de referencia, con lo cual queda más clara la conveniencia de ejecutar mi proyecto. Pero los indicadores fueron calculados en base a un conjunto de suposiciones, con lo cual resulta útil evaluar el TIR y VAN para otros posibles escenarios. Para ello realizaré un análisis de sensibilidad.

10.4. Escenarios y análisis de sensibilidad

Identifico tres variables que pueden afectar el desempeño económico del proyecto:

- 1) **El precio de alquiler de los departamentos.** A medida que transcurre el tiempo, el precio del alquiler puede diferir respecto al valor base planteado. El precio de alquiler estará dado por las condiciones del mercado en su momento: cantidad y calidad de la oferta, tracción de la demanda, liberación o endurecimiento del marco regulatorio que implique el traslado de costos.
- 2) **El costo de construcción.** El costo de construcción también está afectado por variables imponderables: medido en dólares, sufre variaciones temporales en función a los ciclos económicos que tiene el país; o el clima, que años de mucha lluvia puede estirar el cronograma de trabajo.
- 3) **La cantidad de departamentos en alquiler temporal.** Económicamente, el alquiler temporal es más redituable que el convencional. Pero está directamente asociado a la demanda de pasajeros que llegan a la ciudad y a la oferta habitacional existente. En una situación de poco flujo de pasajeros, podría ponerlos en alquiler convencional para evitar el costo de oportunidad perdido de un departamento sin uso.

Para cuantificar en qué medida afectan al TIR y VAN, voy a variar el precio de alquiler y el costo de construcción +/- 20%, manteniendo el resto sin cambios. Para los departamentos, voy a calcular los escenarios de tener ninguno, dos, cuatro y los seis departamentos de 2 ambientes en alquiler temporal.

Espero que la rentabilidad del proyecto mejore al aumentar las variables 1 y 3 y al disminuir la 2. Voy a tomar como situación base la TIR y VAN replanteada en el Punto 10.3.

Escenario 1: Variación del precio de alquiler de los departamentos

Precio del alquiler	+20%	+10%	-10%	-20%
TIR con perpetuidad (Variación respecto al caso base)	11,66% (+15,9%)	10,86% (+8,0%)	9,26% (-8,0%)	8,45% (-15,9%)
VAN con perpetuidad (Variación respecto al caso base)	USD 68.965 (+78,4%)	USD 53.813 (+39,2%)	USD 23.509 (-39,2%)	USD 8.357 (-78,4%)

Tabla 30: sensibilidad al precio del alquiler.

Escenario 2: Variación del costo de construcción

Costo de construcción	+20%	+10%	-10%	-20%
TIR con perpetuidad (Variación respecto al caso base)	8,03% (-20,2%)	9,01% (-10,4%)	11,20% (+11,3%)	12,45% (+23,7%)
VAN con perpetuidad (Variación respecto al caso base)	USD 696 (-98,2%)	USD 19.678 (-49,1%)	USD 57.643 (+49,1%)	USD 76.626 (+98,2%)

Tabla 31: sensibilidad al costo de obra.

Escenario 3: Cantidad de departamentos de 2 ambientes alquilados temporalmente

N° de departamentos en alquiler temporal	0	1	2	3	5	6
TIR con perpetuidad (Variación respecto al caso base)	6,32% (-37,2%)	7,26% (-27,8%)	8,20% (-18,5%)	9,13% (-9,2%)	10,98% (+9,1%)	11,89% (+18,2%)
VAN con perpetuidad (Variación respecto al caso base)	-USD 31.205 (-180,7%)	-USD 13.738 (-135,5%)	USD 3.728 (-90,4%)	USD 21.194 (-45,2%)	USD 56.127 (+45,2%)	USD 73.594 (+90,4%)

Tabla 32: sensibilidad a la relación de departamentos de 2 ambientes en alquiler por día.

Como esperaba, las variables afectan el desempeño económico del proyecto. Pero no todas lo hacen en la misma relación, el proyecto es más sensible a unas que a otras.

El costo de construcción resulta la variable más importante en la mejora o empeoramiento de los indicadores. El precio de los alquileres también escala de forma directa con los indicadores, aunque de forma algo menor.

Queda visible que cada departamento en alquiler temporal agrega un 0,94% al TIR final y, naturalmente, conviene tenerlos todos ocupados a ese destino antes que el alquiler convencional. Pero en el caso de destinarlos todos a alquiler convencional, el proyecto aún tendría ingresos netos positivos pero no tan atractivos como la inversión en obligaciones negociables.

Por otra parte, es importante notar que los escenarios 1 y 2, aún en la peor condición, siempre se supera la tasa del 8% de la obligación negociable. En el escenario 3 es necesario que al menos 2 departamentos estén en alquiler temporal para estar sobre la tasa del 8%.

Sería interesante realizar una simulación de Montecarlo, de manera de obtener una distribución de probabilidad del TIR y VAN cuando se combinan las tres variables. Esta simulación excede el alcance del Trabajo Final por su complejidad, ya que necesito expresar cada campo de la tabla de Ingresos-Egresos en función de todas las variables simultáneamente.

11. CONCLUSIONES

El análisis del mercado inmobiliario en Libertador San Martín revela interesantes oportunidades de desarrollo con alto potencial. La ciudad cuenta con un flujo constante de estudiantes y turistas, lo que crea una creciente demanda de viviendas tanto temporales como permanentes. Además, el Plan Urbano 3103 busca diversificar las fuentes de turismo de la ciudad para atraer aún más visitantes. Aunque el plan fue aprobado en diciembre de 2022, todavía queda por ver su impacto real.

Desde el punto de vista de la comercialización, resulta sorprendente observar que el uso de Airbnb no está muy extendido entre la población local, en contraste con los grupos de Facebook de comunidades adventistas y Facebook Marketplace, que sí son

utilizados. Sin embargo, los viajeros recurren a Airbnb como una alternativa a los hoteles.

El análisis competitivo reveló la existencia de dos competidores principales: los hoteles y otros departamentos en alquiler. Con respecto a los hoteles, mi proyecto se diferenciará al ofrecer un costo por noche inferior para un departamento de igual o mejor categoría y con mayores dimensiones que una habitación típica. En comparación con los otros departamentos en alquiler convencional, la diferenciación no es tan evidente, pero puedo destacar una ubicación geográfica favorable, calles asfaltadas y acabados de calidad superior.

Los resultados de las proyecciones económico-financieras, tanto en el escenario base como en la mayoría de los escenarios alternativos, superan los retornos esperados de una Obligación Negociable utilizada como tasa de referencia para un proyecto de inversión de riesgo equivalente. Esto solo se logra si yo o alguno de los socios asumimos el cargo de gerente de la SRL. De lo contrario, el salario de un gerente externo al grupo societario tendría un impacto significativo en la TIR y VAN del proyecto.

Para que el proyecto sea aún más atractivo, sería necesario trabajar en la optimización del costo de construcción o ajustar la proporción entre departamentos para alquiler temporal y alquiler convencional. Sin embargo, una sobreoferta de alquileres por día podría llevar a una menor tasa de ocupación, anulando la ventaja positiva de ingresos que ofrece este tipo de oferta. Además, aunque existe una demanda habitacional residencial que garantiza el alquiler convencional de todos los departamentos, no hay tanta seguridad en cuanto al alquiler diario.

Por otro lado, el alquiler de inmuebles presenta ventajas en comparación con otros tipos de inversiones. Las rentas generan ingresos mensuales recurrentes, lo que contribuye a un flujo de efectivo constante y predecible. Además, el mercado puede ofrecer oportunidades de apreciación del capital a largo plazo que no se tuvieron en cuenta al calcular el valor de venta perpetua.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Más allá de las consideraciones económico-financieras mencionadas anteriormente, y teniendo en cuenta que el proyecto muestra una utilidad neta positiva incluso en escenarios desfavorables, los argumentos más decisivos a favor de llevarlo a cabo son de interés personal y motivación intrínseca: la posibilidad de crear un flujo de ingresos diversificado, gestionando una sociedad con una visión de convertirse en un patrimonio familiar y sembrar la semilla para futuros desarrollos.

12. BIBLIOGRAFÍA

Libertador San Martín

Municipalidad de Libertador San Martín. Historia. [En línea] [Citado el: 15 de Enero de 2023.] <https://www.munlsanmartin.gov.ar/?q=historia>.

Wikipedia. Libertador San Martín. [En línea] [Citado el: 15 de Enero de 2023.] https://es.wikipedia.org/wiki/Libertador_San_Mart%C3%ADn.

ArchDaily. ¿Cuánto espacio verde hay en las ciudades más pobladas de Argentina? [En línea] [Citado el: 22 de enero de 2023.] <https://www.archdaily.cl/cl/954410/cuanto-espacio-verde-hay-en-las-ciudades-mas-pobladas-de-argentina>.

Municipio de Libertador San Martín. Código de Ordenamiento Territorial y Ambiental. Libertador San Martín : Municipio de Libertador San Martín, 2022.

Municipio de Libertador San Martín. Reglamento de Edificación. Libertador San Martín : Municipio de Libertador San Martín, 2022.

Municipio de Libertador San Martín. Estrategia de Desarrollo Urbano. Libertador San Martín : Municipio de Libertador San Martín, 2022.

Municipio de Libertador San Martín. Guía de Servicios 2022. Libertador San Martín : Municipio de Libertador San Martín, 2022.

Puiggariweb.com. Bienvenidos a Puiggari Entre Ríos. [En línea] [Citado el: 15 de diciembre de 2022.] <https://www.puiggariweb.com.ar/>.

Sanatorio Adventista del Plata. Sanatorio Adventista del Plata. [En línea] [Citado el: 15 de diciembre de 2022.] <https://sanatorioadventista.org.ar/>.

Vida Sana - Centro Adventista del Plata. Vida Sana. [En línea] [Citado el: 15 de diciembre de 2022.] <https://vidasana.org.ar/>.

Universidad Adventista Del Plata. Homepage. [En línea] [Citado el: 15 de diciembre de 2022.] <https://uap.edu.ar/>.

Noticias Libertador San Martín

Infobae.com. Chano Charpentier está internado nuevamente en una clínica en Entre Ríos. [En línea] 21 de enero de 2023. <https://www.infobae.com/teleshows/2022/04/21/chano-charpentier-esta-internado-nuevamente-en-una-clinica-en-entre-rios/> .

ESPN.com. El Loco volvió a ser noticia. [En línea] [Citado el: 20 de enero de 2023.] <https://www.espn.com.ar/nota?id=312091>.

Crónica TV. EDUARDO DUHALDE: "YO LE RECOMENDÉ A ALBERTO FERNÁNDEZ QUE SE HAGA VER CON LOS ADVENTISTAS". [En línea] 21 de enero de 2023. <https://www.facebook.com/watch/?v=307435480962312>.

Perfil.com. La intimidad del centro antiestrés donde se recluyó Eduardo Buzzi para dejar de fumar. [En línea] 21 de enero de 2023. <https://www.perfil.com/noticias/politica/la-intimidad-del-centro-antiestres-donde-se-recluyo-eduardo-buzzi-para-dejar-de-fumar-20080802-0009.phtml>.

infobae.com. Millonario contrabando de la Iglesia Adventista: cómo fue la maniobra. [En línea] [Citado el: 14 de enero de 2023.] <https://www.infobae.com/sociedad/policiales/2017/02/17/millonario-contrabando-de-la-iglesia-adventista-como-fue-la-maniobra/>.

Wright, Jared. Dirigentes adventistas en Argentina son detenidos por un supuesto delito millonario de contrabando de artículos electrónicos. [En línea] [Citado el: 14 de enero de 2023.] <https://spectrummagazine.org/article/2016/09/22/dirigentes-adventistas-en-argentina-son-detenidos-por-un-supuesto-delito-millonar>.

Estadísticas poblacionales

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. Resultados provisionales. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : INDEC, 2023.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Informes técnicos. Vol. 6, nº 202 - Indicadores de condiciones de vida. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : INDEC, 2022.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Informes técnicos. Vol. 6, nº 181 - Evolución de la distribución del ingreso (EPH). Ciudad Autónoma de Buenos Aires : INDEC, 2022.

Pablo De Grande y Gonzalo Rodríguez (2022). Cartografía de radios del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Recuperado el 31 de enero, 2023, de <https://mapa.poblaciones.org/>

Estadísticas económicas

Bolsa de Comercio de Santa Fe. Evolución de la Inflación entre 2018-2022. Santa Fe : Bolsa de Comercio de Santa Fe, 2022.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Informes técnicos. Vol. 7, nº 6 - Índice de precios al consumidor (IPC). Ciudad Autónoma de Buenos Aires : INDEC, 2022.

Banco Central de la República Argentina. Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM). Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Banco Central de la República Argentina, 2022.

Banco Mundial. Perspectivas económicas mundiales. [En línea] [Citado el: 22 de enero de 2023.] <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>.

Estudio Del Amo. Índice de Inflación mensual y anual. [En línea] [Citado el: 22 de mayo de 2023.] <http://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/>.

Estadísticas del negocio de alquiler inmobiliario

iProfesional.com. [En línea]] [Citado el: 2 de febrero de 2023.]. Alquileres: cuántos años se necesitan para recuperar la inversión en la Ciudad de Buenos Aires <https://www.iprofesional.com/economia/353402-alquileres-cuantos-anos-se-necesitan-para-recuperar-la-inversion.html>.

iProfesional.com. [En línea] [Citado el: 12 de febrero de 2023.]. ¿Conviene alquilar, "cerrar" o vender?: así está la rentabilidad de los departamentos. [En línea] [Citado el: 18 de febrero de 2023.] <https://www.iprofesional.com/negocios/359727-alquileres-en-rojo-asi-esta-la-rentabilidad-de-los-inmuebles>

iProfesional.com. Ley de alquileres: congelada la discusión, predicen subas que no se vieron ni en contextos de hiperinflación. [En línea] [Citado el: 16 de febrero de 2023.] <https://www.iprofesional.com/negocios/365805-suba-de-alquileres-anticipan-aumentos-dramaticos-para-agosto.html>.

infobae.com. Comprar departamentos para alquilar da una renta anual de hasta 7,8% sobre la inversión: en qué barrios porteños y tipo de inmuebles conviene más. [En línea] [Citado el: 17 de febrero de 2023.] <https://www.infobae.com/economia/2022/07/10/comprar-departamentos-para-alquilar-da-una-renta-anual-de-hasta-78-sobre-la-inversion-en-que-barrios-portenos-y-tipo-de-inmuebles-conviene-mas/>.

infobae.com. ¿Es buen negocio comprar un departamento para destinarlo al alquiler? [En línea] [Citado el: 13 de febrero de 2023.] <https://www.infobae.com/economia/2023/02/02/es-buen-negocio-comprar-un-departamento-para-destinarlo-al-alquiler/>.

La Nación. Inquilinos: historias de quienes tuvieron que aceptar aumentos de casi el doble y condiciones por fuera de la ley . [En línea] [Citado el: 18 de febrero de 2023.] <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/inquilinos-historias-de-quienes-tuvieron-que-aceptar-aumentos-de-casi-el-doble-y-condiciones-por-nid05082022/>.

Ley de Alquileres

Argentina.gob.ar. Ley Simple: Alquileres | Argentina. [En línea] [Citado el: 17 de febrero de 2023.] <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/alquileres>.

InfoLeg.gov. CÓDIGO CIVIL Y COMERCIAL DE LA NACIÓN. [En línea] [Citado el: 17 de febrero de 2023.] <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/339378/norma.htm>.

Dominguez, Juan José. En qué quedaron los cambios a la ley de alquileres y qué pasa con los precios. [En línea] [Citado el: 14 de febrero de 2023.] <https://chequeado.com/el-explicador/en-que-quedaron-los-cambios-a-la-ley-de-alquileres-y-que-pasa-con-los-precios/>.

iProfesional.com. A un año de la ley de alquileres: qué impuestos obliga a pagar y cómo calcular la indexación de contratos. [En línea] [Citado el: 12 de febrero de 2023.] <https://www.iprofesional.com/impuestos/342900-a-un-ano-de-la-ley-de-alquileres-que-impuestos-obliga-a-pagar>.

Abogados.com. Impuestos, expensas, aumentos y comisiones en la Ley de Alquileres. [En línea] [Citado el: 17 de febrero de 2023.] <https://abogados.com.ar/impuestos-expensas-aumentos-y-comisiones-en-la-ley-de-alquileres/30341>.

Casartelli, Tomás Gonzalez. La Nación - Qué impuestos deben pagar por una propiedad en alquiler . [En línea] 2 de julio de 2021. [Citado el: 23 de marzo de 2023.] <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/casas-y-departamentos/que-impuestos-se-le-cobran-a-una-propiedad-en-alquiler-nid01072021/>.

Airbnb

Camacho, Marina. Comisiones de Airbnb: ¿cuánto cobra Airbnb a los propietarios? [En línea] [Citado el: 19 de enero de 2023.] <https://www.lodgify.com/blog/es/airbnb-vs-lodgify/>.

AllTheRooms.com. Average Airbnb Occupancy Rates By City [2022]. [En línea] [Citado el: 9 de enero de 2023.] <https://www.alltherooms.com/analytics/average-airbnb-occupancy-rates-by-city/>.

Airbnb.com. Tarifas por servicio de Airbnb. [En línea] [Citado el: 9 de enero de 2023.] <https://www.airbnb.com.ar/help/article/1857>.

Fulco, Agustina. Airbnb: Cuántos dólares gana una persona que alquila su casa. [En línea] [Citado el: 15 de enero de 2023.] <https://urgente24.com/viajes/airbnb-cuantos-dolares-gana-una-persona-que-alquila-su-casa-n551124>.

Sarmiento, Gustavo. Crece el alquiler de viviendas airbnb para turistas y piden su regulación. [En línea] [Citado el: 20 de enero de 2023.] <https://www.tiempoar.com.ar/informacion-general/crece-el-alquiler-de-viviendas-airbnb-para-turistas-y-piden-su-regulacion/>.

iProfesional.com. Furor por alquileres temporarios con dólar blue récord: cuál es la rentabilidad que ofrecen . [En línea] [Citado el: 20 de enero de 2023.] <https://www.iprofesional.com/economia/365916-alquileres-temporarios-con-dolar-record-cual-es-la-rentabilidad.html>.

Peña, Robyn. Airbnb Occupancy Rates by City in 2022. [En línea] [Citado el: 22 de enero de 2023.] <https://airbtics.com/airbnb-occupancy-rates-by-city/>.

Inside Airbnb Buenos Aires. [En línea] [Citado el: 12 de enero de 2023.] <http://insideairbnb.com/buenos-aires/>.

Construcción

Colegio de Arquitectos de la Provincia de Enter Ríos. Costo m2. [En línea] [Citado el: 15 de junio de 2023.] <https://www.colegioarquitectos.org.ar/costo-m2/>

Constitución y financiamiento de sociedades

Glassdoor. Sueldos para SOCIO GERENTE en Argentina. [En línea] [Citado el: 2 de marzo de 2023.] https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/socio-gerente-sueldo-SRCH_KO0,13.htm.

Infobae.com. Cómo son los créditos para pymes con tasa subsidiada que hoy prorrogó el Banco Central. [En línea] [Citado el: 2 de marzo de 2023.] <https://www.infobae.com/economia/2023/03/09/como-son-los-creditos-para-pymes-con-tasa-subsidiada-que-hoy-prorrogo-el-banco-central/>.

Banco de la Nación Argentina. Régimen de Inversión Productiva. [En línea] [Citado el: 2 de marzo de 2023.] <https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/CreditoInversionProductivaINV>.

Banco Santander. ¿Qué tipo de sociedad necesita mi negocio? [En línea] [Citado el: 28 de febrero de 2023.] <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>.

Pucci, Isabela. Comparación entre la S.R.L., la S.A. y la SAS. [En línea] [Citado el: 2 de marzo de 2023.] <https://abogados.com.ar/comparacion-entre-la-srl-la-sa-y-la-sas/22092>.

Ni Castro y Da Nieri Abogados. ¿Tiene sentido la Sociedad por Acciones Simplificada con tantos controles de la IGJ? [En línea] [Citado el: 4 de marzo de 2023.] <https://ndn.com.ar/sociedad-por-acciones-simplificada-controlada-por-igj/>.

Morales, Lic. Alejandro. Costo de Constituir una SRL o una SA. [En línea] [Citado el: 5 de marzo de 2023.] <https://www.moralesyasociados.com.ar/costo-de-constituir-una-srl-o-una-sa/>.

iProUp.com. ¿Monotributo, SA o SRL?: qué es mejor para armar un negocio, limitar riesgos y evitar problemas con AFIP. [En línea] [Citado el: 4 de marzo de 2023.] <https://www.iproup.com/startups/30536-monotributo-srl-o-sa-que-formato-es-mejor-para-emprendedores.amp>.

Ministerio de Economía, Hacienda y Finanzas. Código Fiscal - Ley Impositiva. s.l. : Gobierno de la Provincia de Entre Ríos, 2022.

Administración Federal de Ingresos Públicos. Impuesto a las Ganancias - Personas Jurídicas - Determinación del Impuesto. [En línea] [Citado el: 23 de marzo de 2023.] <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/abc/ABCpaso2.aspx?id=26144835>.

Administración Federal de Ingresos Públicos. Exención del IVA. [En línea] [Citado el: 23 de marzo de 2023.] <https://www.afip.gob.ar/alquileres/propietario/exencion-del-iva.asp>.

Registro de marcas

Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Registrar una marca. [En línea] [Citado el: 18 de marzo de 2023.] <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>.

Otros documentos

UADE Bussiness School. Estructura Modelo de un plan de Negocio. s.l. : UADE, 2017.

Rodriguez, Florencia Paula. Sotobosque – Pinamar Norte. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : UADE, 2013.

Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima. Obligaciones Negociables. [En línea] [Citado el: 23 de marzo de 2023.] <https://www.irsa.com.ar/obligaciones-negociables.php>.

Redes sociales y Portales web inmobiliarios

Airbnb (www.airbnb.com)

Argenprop (www.argenprop.com)

Mercadolibre (www.mercadolibre.com.ar)

Mudafy (mudafy.com.ar)

Zonaprop (www.zonaprop.com.ar)

Facebook – Grupo Alquileres Villa Libertador
(www.facebook.com/groups/557326584284937?locale=es_LA)

13. ANEXOS

13.1. Estimación poblacional

A la fecha de elaboración de este Trabajo Final, no están disponibles los resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. La información con la que se cuenta son los censos 1991, 2001 y 2010. Aplicando un modelo de regresión lineal proyectaré una población estimada para 2022. Los datos iniciales son:

Año [x]	Población [y]
1991	4.299
2001	5.273
2010	6.545

Debo hallar los coeficientes α y β de la recta de regresión:

$$\beta = \frac{cov(x, y)}{\sigma_x^2} = \frac{7095,8}{60,2} = 117,8$$

$$\alpha = \bar{y} - \beta\bar{x} = 5.372,3 - 117,8 * 2000,7 = -230.359,4$$

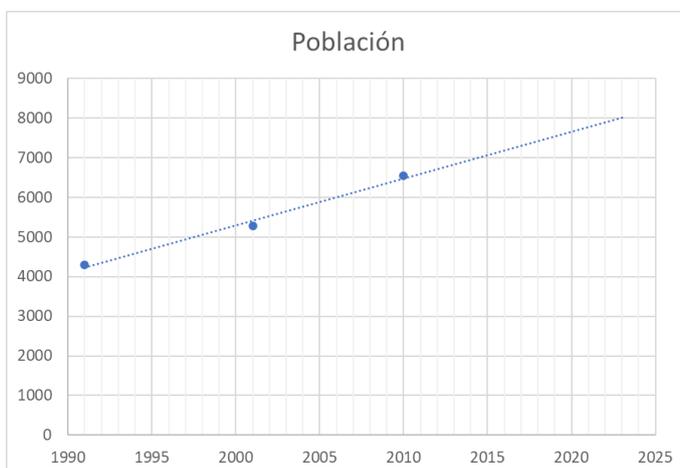
La recta de regresión queda:

$$y = -230.359,4 + 117,8x$$

Estimo la población para 2023:

$$-230.359,4 + 117,8 * 2023 = 8.003$$

Voy a tomar un valor simplificado de **8.000 habitantes**. Esta cifra coincide con las estimaciones propuestas en el Plan Urbano 3103, que aún la ciudadanía y el gobierno local perciben menor a la realidad.



13.2. Estimación de alumnos de la Universidad

La información más actual que se cuenta es al ciclo lectivo 2020. Como vemos en el gráfico, hubo un marcado descenso hasta 2012, estabilizándose a partir de allí alrededor de los 3.300 alumnos.



Voy a estimar los alumnos para 2023 usando también el método de regresión lineal, pero esta vez eliminaré del cálculo los años 2010, 2011 y 2012 ya que representan un fenómeno diferente a lo visto en los últimos 10 años.

Año [x]	Alumnos [y]
2013	3.354
2014	3.334
2015	3.311
2016	3.383
2017	3.338
2018	3.333
2019	3.382
2020	3.261

La recta de regresión queda:

$$y = 12.699 - 4,64x$$

Estimo el alumnado para 2023:

$$12.699 - 4.64 * 2023 = 3.312$$

Voy a tomar un valor simplificado de **3.300 alumnos**. Esta cifra coincide con lo que se aprecia en el gráfico.

13.3. Encuesta de mercado

Las siguientes preguntas se elaboraron con el fin de indagar sobre su estilo de vida, preferencias y poder de decisión de los inquilinos. Se realizó a la Dra. Claudia Erbes, titular de la gestoría inmobiliaria que lleva su nombre y participante en la elaboración del Plan Urbano 3103. Las respuestas han sido resumidas para facilitar la lectura.

Cuestionario

- 1) ¿Cuáles son las principales consultas que realizan los estudiantes que buscan alquilar un departamento?

C. Erbes: el estudiante busca departamentos cerca de la Universidad. Como mínimo en un radio razonable que le permita llegar caminando o en bicicleta, con calles de asfalto y buena iluminación. Prefieren firmar contratos de un año de duración, porque muchos regresan a su ciudad de origen en época de vacaciones.

- 2) ¿Cómo se distribuye el nivel socioeconómico de los estudiantes de la Universidad? ¿Quién paga el alquiler: el estudiante o los padres? ¿Quién decide la elección del departamento: el estudiante, los padres o en conjunto?

C. Erbes: la Universidad es una institución privada, por lo tanto, el nivel económico es medio a alto: clases B, C1 y C2. El alquiler, salvo casos excepcionales, lo pagan los padres. No es común que el alumno trabaje, en especial la primera mitad de la carrera. Los alumnos eligen el departamento, pero quienes terminan definiendo según las posibilidades económicas son los padres. Definen desde lejos porque hay muchos muchos extranjeros y los padres participan en la elección por WhatsApp.

- 3) ¿Cuál es la relaciones entre estudiantes locales, del resto del país y extranjeros? ¿Tienen diferencias de criterio en la búsqueda de departamentos?

C. Erbes: no he visto mayores diferencias en las pretensiones o gustos de los chicos argentinos o extranjeros. Es común que aquellos estudiantes de países con alto poder adquisitivo tengan mayores exigencias en cuanto a la calidad del

departamento y aceptan pagar más. Es obligatorio el aire acondicionado y acceso a internet. También es normal que paguen el alquiler los padres.

- 4) ¿Dónde se alojan las personas que vienen al Sanatorio o a Vida Sana para tratamientos prolongados? ¿Cuál es el tiempo promedio de estadía?

C. Erbes: lo más común es parar en los hoteles. Vida Sana tiene sus propias habitaciones para pacientes en tratamientos. El promedio de tiempo de visita es variable porque depende del motivo del tratamiento y evolución del paciente.

- 5) ¿Cuáles son las principales consultas que realizan las personas que buscan alquilar un departamento para vivir y trabajar en Libertador San Martín? ¿Cuál es la relación entre personas solas versus familias enteras?

C. Erbes: en general, buscan lo mismo que los estudiantes: cercanía a las instituciones, calle de asfalto, buena iluminación. Se suma la cochera, ya que más de un 50% tiene auto propio. El auto se está convirtiendo un problema, ya que no hay mucho espacio de estacionamiento en la ciudad. Las familias también valoran que el departamento tengo patio propio. La relación aproximada entre inquilinos solos o parejas sin hijos es de 2 a 3 con respecto familias (biparental + hijos).

- 6) ¿Cómo se distribuye el nivel socioeconómico de las personas/familias de la pregunta anterior?

C. Erbes: las personas de alto poder adquisitivo compran una casa o un terreno y construyen. Algunas de las personas/familias que alquilan es porque están evaluando si asentarse definitivamente o no. Otra parte resulta ser clase media que no tiene acceso al crédito para comprar, o bien están construyendo y necesitan tener un lugar para vivir durante el tiempo de la obra. Finalmente, hay un sector de ingresos medio-bajos que no tiene los medios para adquirir un inmueble propio. Algunos logran que se les asigne una vivienda social, pero no hay viviendas sociales para cubrir toda la necesidad.



7) ¿Cuántos inquilinos tienen mascotas? ¿Es un requisito muy consultado el apto mascotas? R.

C. Erbes: Es muy común que los estudiantes se consigan alguna mascota que los acompaña durante los años de estudio. También en familias con hijos chicos. Y pocos departamentos permiten tener mascotas. En relación 1 de cada 4 en el mercado. Es muy difícil para los inquilinos que tienen mascota mudarse, en cierta manera funciona como un elemento de decisión para quedarse.

8) ¿Cuáles son los medios de publicidad de los inmuebles para alquiler? Digitales y físicos, locales, nacionales e internacionales.

C. Erbes: las consultas llegan principalmente en forma digital. Se originan desde las páginas web, Facebook o Instagram de las inmobiliarias. Cuando se acercan físicamente ya es para visitar un inmueble. En los grupos de Facebook de la Universidad y de la comunidad adventista suelen publicitar los particulares que ofrecen sus propios inmuebles para alquilar. No está tan extendido el uso de portales web como Argenprop y Airbnb.

9) ¿Cuáles son medios preferentes de pago? ¿Se utilizan billeteras digitales como MercadoPago o Paypal?

C. Erbes: En general, los argentinos prefieren pagar por transferencia bancaria o Mercadopago. También hay situaciones donde aceptamos efectivo. Los extranjeros en general reciben dinero de sus familias por Western Union, es bastante común es que paguen en efectivo (en pesos), o con dólares y paguen directamente un año adelantado. No he tenido casos que hayan pagado por Paypal.

10) ¿Existe sub o sobredemanda de inmuebles para alquiler? ¿Cuántos ambientes tienen los departamentos más solicitados?

C. Erbes: siempre hay necesidad. En 2020 quedaron deshabitados departamentos y habitaciones que trabajaban con turistas, porque los alumnos ya

estaban en época de comienzo de clase. Lo más pedido son 2 ambientes y 3 ambientes. También hay necesidad de casas para familias de 6 o más integrantes.

- 11) ¿Cambió el perfil de inquilinos ahora que estamos dejando atrás la pandemia de COVID? ¿Hay expectativas de volver a los volúmenes de visitantes de años anteriores?

C. Erbes: si, de hecho se espera incrementar la coantidad de nuevos alumnos porque se están abriendo nuevas carreras en la universidad.

- 12) ¿Existe un código de construcción en la ciudad? ¿Existe una regulación específica para inmuebles de alquiler?

C. Erbes: en diciembre se sancionó un nuevo Código de Ordenamiento Territorial y Urbano Plan Urbano que estipula las características que deben cumplir las nuevas construcciones. Los alquileres se rigen por el Código Civil y Comercial de la Nación.

- 13) ¿Existen proveedores locales para servicios de mantenimiento edilicio: electricidad, gas, plomería, pintura, jardinería, etc? ¿O deben contratarse de ciudades vecinas?

C. Erbes: existen servicios profesionales para mantenimiento eléctrico, de gas y edilicio porque deben cumplir los requisitos municipales. Para trabajos de pintura, jardinería o albañilería no hay empresas formales ya que el mercado es chico. Algunos pueden facturar como monotributistas de ser necesario.

13.4. Relevamiento de precios de alquileres y venta

Datos obtenidos a mayo de 2023.

Tasa de conversión utilizada: según punto 5.3.

Departamentos para alquiler convencional

Tipo de inmueble	Calidad y mantenimiento	Alquiler promedio en ARS	Alquiler promedio en USD
1 ambiente sin cochera	Bueno	ARS 35.500	USD 73,75
2 ambientes sin cochera	Bajo	ARS 21.000	USD 43,62
2 ambientes sin cochera	Bueno	ARS 57.000	USD 118,41
2 ambientes con cochera	Bueno	ARS 67.000	USD 139,18
3 ambientes sin cochera	Bajo	ARS 37.000	USD 76,86
3 ambientes con cochera	Bueno	ARS 92.000	USD 191,12

Departamentos amoblados para alquiler por día

Tipo de inmueble	Calidad y mantenimiento	Costo por día en ARS	Costo por día en USD
1 ambiente, frente al Sanatorio	Medio	-	USD 36,00
2 ambientes sin cochera	Bueno	ARS 10.000	USD 20,77
2 ambientes, frente al Sanatorio	Bajo	-	USD 20,00
2 ambientes con cochera	Bueno	ARS 13.000	USD 27,01

Habitaciones de hotel (base doble)

Nombre del hotel	Estrellas	Costo por día en ARS	Costo por día en USD
Apart Hotel Meorans	4	ARS 42.000	USD 87,25
Hotel La Colina	3	ARS 17.000	USD 35,32
Hotel Jalisco	3	ARS 11.200	USD 23,27

Habitaciones hostel y casas particulares

Tipo de habitación	Calidad y mantenimiento	Costo por día en ARS	Costo por día en USD
2 camas, baño compartido, cochera	Bueno	ARS 4.300	USD 8,93
2 camas, baño privado, sin cochera	Bueno	ARS 7.000	USD 14,54

Precios de venta de departamentos tipo PH

Cantidad de plantas	Ambientes	Patio	Cochera	Superficie cubierta (m ²)	Precio de Venta	Precio por m ²
2 plantas	2	Si	Si	51	USD 75.000	USD 1.471
1 planta	2	Si	No	45	USD 50.000	USD 1.111
2 plantas	3	Si	Si	95	USD 97.000	USD 1.021
1 planta	3	Si	Si	75	USD 79.000	USD 1.053
1 planta	3	Si	Si	58	USD 85.000	USD 1.466
2 plantas	3	Si	Si	67	USD 100.000	USD 1.493
1 planta	3	Si	No	65	USD 65.000	USD 1.000
1 planta	3	No	No	69	USD 57.000	USD 826
1 planta	3	No	No	70	USD 58.000	USD 829