



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Plan de negocio para empresa constructora de complejos  
habitacionales y locales comerciales en Godoy Cruz Mendoza, 2019.

## TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Jorge Emiliano Chiavello

Reg.: 25675 - [emilianochiavello@gmail.com](mailto:emilianochiavello@gmail.com)

PROFESOR TUTOR:

María Federica Guevara Martínez

MENDOZA 2019



## RESUMEN

El propósito del siguiente trabajo será el desarrollo de una idea de negocios que anhelamos desde hace ya mucho tiempo. En muchas ocasiones los ida y vuelta de la vida nos han hecho hacernos la misma pregunta, ¿Qué podemos hacer para armar un negocio que no permita una confiable fuente de ingresos pasivos?

Con el paso del tiempo y experiencias vividas hemos comprendido que existen innumerables métodos de obtener ingresos económicos. Podríamos mencionar cientos de ideas de negocios, algunas más rentables que otras, otras que requieren asumir mayores riesgos y finalmente las que implican mayor o menor fuerza de trabajo. Lo cierto es que hemos entendido que es más exitosa la actividad comercial que permite generar ingresos sin la necesidad de que el emprendedor empresario se mantenga presente en cada operación de la misma.

De nada sirve lanzarse a emprender en una actividad que nos auto emplee, y en la que debamos invertir nuestro dinero para armar las bases de un negocio que posteriormente requiera de nuestro tiempo. Estaríamos de este modo entregando absolutamente todos los recursos de que disponemos. Podemos lograr emplear a nuestro dinero y no que nuestro dinero nos emplee a nosotros.

El negocio elegido para la generación de ingresos pasivos es el negocio inmobiliario, a lo largo de la historia ha sido elegido por muchas personas que han comprendido que se pueden generar ingresos sin presentarse a ningún lugar de trabajo, sin cumplir horarios y con controlados niveles de riesgos. Todo esto a cambio de una inversión razonable por su puesto.

Ahora bien, ¿Será el momento oportuno para entrar al negocio?, ¿Tenemos las condiciones económicas y se encuentra el mercado de **buen humor** para iniciar tal proyecto? Buscaremos dar respuestas a estas inquietudes mediante un análisis de principio a fin, comenzando por las características de los emprendedores que buscan convertirse en empresarios inversores hasta llegar al crudo análisis de la relación costos - beneficios, de donde saldrán las valuaciones que confirmarán si debemos avanzar o dejar nuestros anhelos para cuando las condiciones corran con viento a favor.

Buscamos la generación de **ingresos pasivos** mediante la creación de una **empresa familiar** de construcción de **desarrollos inmobiliarios** con el objetivo de **alquiler de locales comerciales** en el departamento de **Godoy Cruz** Mendoza, ubicados en Noviembre del 2019.



## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>ASPECTOS INTRODUCTORIOS</b> .....	3
1. RESEÑA HISTÓRICA.....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	7
4. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	8
5. ESTRUCTURACIÓN DEL INFORME .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>ANÁLISIS DEL AMBIENTE</b> .....	10
En este segundo capítulo veremos bajo qué condiciones nos encontramos. Conoceremos más sobre el ambiente donde se desarrollara la obra, daremos detalles sobre la competencia de la actualidad y el perfil del cliente. Veremos algunas estadísticas que surgen tanto del mercado inmobiliario como del mercado financiero. ....	10
1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA .....	10
2. ANÁLISIS DEL SECTOR INMOBILIARIO Y FINANCIERO .....	13
3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES. ....	15
<b>CAPÍTULO III</b> .....	22
<b>ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES</b> .....	22
1. IDENTIDAD.....	22
<b>A. VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIA</b> .....	23
<b>B. CULTURA EMPRESARIA</b> .....	25
<b>C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....	25
2. DIFERENCIA .....	26
3. EFICIENCIA.....	29

<b>CAPÍTULO IV</b> .....	31
<b>COSTOS DEL DESARROLLO</b> .....	31
1. INVERSIÓN INICIAL.....	31
A. TERRENO.....	32
B. GASTOS INMOBILIARIOS Y DE ESCRITURA.....	34
C. CONSTRUCCIÓN DE LOCALES.....	35
D. COSTOS PERSONAL.....	36
E. EQUIPAMIENTO DE LOCALES.....	37
F. TERMINACIONES FINALES.....	40
2. COSTOS DE SERVICIOS E IMPUESTOS.....	40
A. IMPUESTOS Y TASAS DE MANTENIMIENTO.....	40
B. HONORARIOS PROFESIONALES.....	41
<b>CAPÍTULO V</b> .....	45
<b>INGRESOS ESPERADOS</b> .....	45
1. INGRESO POR ALQUILES DE LOCALES.....	45
2. INGRESO POR VENTA DE LOCALES.....	48
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	50
<b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....	50
1. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI).....	50
2. TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN.....	52
3. VALOR ACTUAL NETO.....	53
<b>CONCLUSIONES</b> .....	58
<b>BIBLIOGRAFIA (ver cómo deben realizarse las referencias bibliográficas)</b> .....	60
<b>ANEXO A</b> .....	61
<b>GODOY CRUZ EN NÚMEROS, AÑO 2017</b> .....	61
<b>ANEXO B</b> .....	62

<b>EVOLUCIÓN DE LOS SIGNOS MONETARIOS ARGENTINOS .....</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO C .....</b>	<b>1</b>
<b>CÁLCULOS VAN ESCENARIO OPTIMISTA .....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO D .....</b>	<b>3</b>
<b>CÁLCULOS VAN ESCENARIO NORMAL .....</b>	<b>3</b>
<b>ANEXO E .....</b>	<b>5</b>
<b>CÁLCULOS VAN ESCENARIO PESIMISTA .....</b>	<b>5</b>

## INTRODUCCIÓN

Antes dar inicio al desarrollo de conceptos básicos que hacen al negocio en sí, es importante primero entender la necesidad de crear un plan de negocios.

A la hora de buscar qué camino seguir y decidir un plan de acción o bien efectuar correcciones sobre la marcha, cualquiera sea la actividad que desarrollemos, será de gran ayuda contar con una estructura definida que contenga conceptos aprobados y estrategias desarrolladas para cada posible escenario.

Tener con nosotros un modelo a seguir será de invaluable valor en momentos en lo que se necesite tomar decisiones. Además de ser vital para comunicar a terceros las ideas y conceptos básicos de quienes llevarán adelante el negocio. Difícilmente lograremos llamar la atención y despertar interés en distintos actores si no podemos expresar y comunicar los propósitos y objetivos que nos llevan a desarrollar una actividad.

La confección de tal documento nos revelará los verdaderos motivos que nos llevan a optar por una actividad en particular u otra y además será de gran ayuda para conocer nuestra faceta emprendedora. Saber cómo vamos a reaccionar a diferentes sucesos propios de los negocios antes de que estos ocurran nos preparará para afrontar la realidad.

Sera un viaje en el que conoceremos un poco más de nosotros mismos, sabremos de que estamos hechos, que nos motiva y cuántos riesgos estamos dispuestos a asumir. Documentar lo que sabemos de nosotros es una muestra de madurez de quien busca moldear las acciones que bien se podrían efectuar sin el respaldo de un documento y sin registro de los mismos.

Un plan de negocios dará respuestas a preguntas que debemos hacernos si estamos tras el éxito empresarial, como: ¿Por qué algunos empresarios triunfan y otros no? ¿Qué hace que un negocio sea rentable para algunas organizaciones y para otras no tanto? Más allá de cuestiones elementales del negocio y del mercado en que se desarrollara el mismo, entender el rol del emprendedor es de vital importancia.

Vamos en busca de una sola respuesta, queremos saber si es conveniente o no desarrollar un negocio que consista en la construcción de locales comerciales para su posterior alquiler. En el camino iremos viendo las razones que nos llevarán a tomar una decisión.

Para ello conforme a la estructura del trabajo comenzaremos revelando aspectos que nos llevarán a comenzar el camino de búsqueda de alternativas de inversión, posteriormente analizaremos y dejaremos en evidencias los aspectos ambientales en los que estaremos inmersos. Siguiendo con definiciones fundamentales que hacen a la identidad y cultura de nuestra organización pasaremos directo al análisis de costos e ingresos previstos, los que finalmente nos darán lugar a sacar nuestras conclusiones del proyecto.

## CAPÍTULO I

Comentado [F1]: Tildes en mayúsculas

### ASPECTOS INTRODUCTORIOS

En la actualidad a raíz del crecimiento demográfico, año tras año, se ve incrementada la densidad poblacional en zonas determinadas de nuestro País. En la provincia de Mendoza departamentos como Godoy Cruz son el blanco de muchas personas que desean establecerse en los alrededores del centro provincial y al alcance de los centros urbanos, universidades, centros de salud, complejos comerciales, espacios verdes, etc.

Junto con Luján de Cuyo, Maipú, Las Heras, Guaymallén y Ciudad de Mendoza, estos departamentos forman parte de lo que se conoce como Gran Mendoza. Se trata de la cuarta aglomeración urbana más grande del país. Si bien Godoy Cruz no es el departamento con mayor número de habitantes en la Provincia<sup>1</sup>, actualmente cuenta con cerca de 200.000 habitantes y constituye una zona de gran importancia, principalmente por la actividad económica y presencia de importantes centros comerciales, además de la presencia de universidades, escuelas primarias y colegios secundarios. En el departamento existe un importante número de residentes en términos provinciales, y por otro lado es una zona de gran afluencia para mendocinos que viven en otros municipios pero que, por trabajo, estudio o cualquiera sea la actividad pasan tiempo en estas zonas. Sin mencionar también personas que llega de otras provincias y países en busca de atractivos turísticos.

Estos aspectos potenciales que hemos notado en la localidad en referencia, sumado a la necesidad de buscar fuentes alternativas de ingresos, nos lleva a evaluar la opción de invertir en inmuebles de la zona. Nos preguntamos qué tan rentable sería construir un pequeño complejo de locales comerciales. Para conocer la conveniencia del proyecto necesitaremos estudiar a fondo diversos aspectos claves de construcción y actualidad del mercado inmobiliario. Para definir si finalmente el proyecto se llevará cabo, o no, vamos a comparar todo con la segunda opción que plantean los inversores, que es efectuar negocios

---

<sup>1</sup> Anexo A. Godoy Cruz en números año 2017

de especulación financiera. Principalmente plazo fijo y fondo común de inversión principalmente en moneda local.

## 1. RESEÑA HISTÓRICA

El grupo inversor está compuesto por dos personas, que son padre e hijo. El padre que actualmente tiene 60 años, actualmente se encuentra desarrollando una actividad de confección de accesorios artesanales en cuero de modo independiente, históricamente fue empleado de un laboratorio de fármacos durante treinta y ocho años, posee conocimientos en aspectos referidos a la construcción y dispone de mucho tiempo libre para afrontar el proyecto. Dado a que su ocupación consiste en el diseño y confección de trabajos artesanales, lo que efectúa en un taller ubicado en su domicilio, dispone de total libertad en términos de horarios. El otro miembro es licenciado en administración, actualmente trabaja en un banco privado y posee conocimientos en materia financiera, por lo que su principal función es la valuación del proyecto.

Los ingresos familiares históricamente han provenido en su mayor medida de actividades en relación de dependencia. Cerca del 70% ha sido el resultado de laborar en empresas con función de empleado. Otra porción de los ingresos familiares, cerca del 20% provienen de una actividad independiente que consiste en la confección de productos artesanales elaborados con cuero. Esto es más bien un hobby que se convirtió en fuente de ingresos con el paso del tiempo. El resto del ingreso proviene del alquiler de un pequeño local comercial que fue el resultado de una modesta inversión que se efectuó en el año 2002 producto de la situación que llevo a la Argentina a un corralito financiero, en ese momento la mejor alternativa fue capitalizar ahorros en una propiedad que además de resguardar el valor del dinero generara una renta mensual.

Actualmente como resultado de la situación económica que atraviesa el país, la empresa que empleaba a un miembro de la familia cerro sus fábricas lo que ocasionó la pérdida del empleo y consigo la pérdida de una importante porción del ingreso en relación de dependencia, dando como resultado por un lado una reducción del ingreso familiar pero otro lado la opción de recibir una indemnización producto de medidas judiciales que iniciaron los ex trabajadores damnificados.

Se dispone de un capital suficiente para iniciar un proyecto con las características que a lo largo del trabajo se van a ir enseñando. Lo que es una realidad es que la suma de que se dispone permite muchas

opciones de diversos tipos, sin embargo, entre los objetivos del grupo inversor no está la opción de crear un proyecto que emplee a los miembros, la idea es generar un proyecto que permita fuentes pasivas de ingresos. Entendiendo por ingreso pasivo, como explica Robert Kiyosaki<sup>2</sup>, al dinero que entra en tu bolsillo sin la necesidad que trabajes por el de modo recurrente. Esto significa lograr la generación de ingresos pasivos en concepto de rentas luego de haber efectuado un importante desembolso de dinero en concepto de inversión.

**Comentado [AM2]:** Las citas se deben realizar conforme a las Normas de la APA. Ver Lineamientos. En este caso corresponde: (Kiyosaki, 1997)

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen dos problemas principales que se presentan como resultado de lo sucedido. El primero es que se corren muchos riesgos al momento de perder un ingreso mensual y otros beneficios que produce la relación de dependencia, esto es porque el hecho de haber estado treinta y ocho años con una misma modalidad laboral, con una fuente ingresos confiable, plan médico familiar, aportes jubilatorios, vacaciones, jornadas de ocho horas de lunes a viernes, viáticos en conceptos de gastos, aguinaldo, etc. de algún modo la pérdida de lo que se cree seguridad laboral implica un nuevo modelo de vida. Pasar de la estabilidad mencionada a desarrollar una actividad como autónomo, donde se desconoce de inicio el rendimiento económico que se tendrá, es un desafío para aquellas personas que carecen de tal experiencia. Por lo que se buscará que el tránsito sea lo menos traumático posible, donde los pasos deben ser lo más precavido posible.

El segundo problema que se presenta es el desafío que implica el hecho de contar con una suma de dinero y saber de qué modo actuar para hacer crecer el mismo y evitar que el avance de la inflación mes a mes castigue el capital y lo deprecie con el paso del tiempo. Por supuesto que el objetivo es que el capital no solo que no pierda valor sino que aumente el mismo, además de generar una renta mensual que iguale o supere el ingreso que se percibía en el pasado. Aquí el desafío está en saber administrar los activos que se poseen, dado que ahora los ingresos que se generen serán el resultado de la buena administración de los mismos y no el resultado del sueldo que provee un empleador cambio de nuestros servicios prestados.

---

<sup>2</sup> Kiyosaki Robert T., (1997). *Padre Rico, Padre Pobre*.

Así de este modo llegamos a la conclusión de que con el capital que se tiene se debe crear una fuente de ingresos relativamente estable que permita a los inversores conservar su estilo de vida y no sufrir un deterioro en el nivel de ingresos, haciendo uso razonable de activos evitando pérdida de valor de los mismos.

Fueron muchas las opciones que se han barajado, desde la creación de una empresa familiar dedicada la venta de artículos comestibles, tipo despensa, hasta la profesionalización del proyecto de trabajo artesanal en cuero (que paso a convertirse a raíz del cese laboral en principal fuente de ingresos). Otra opción que se comenzó a desarrollar pero que no tuvo final feliz fue una residencia para adultos mayores. Se estuvo en la actividad cerca de un año pero las conclusiones fueron negativas, debido principalmente al inconveniente que genera el hecho de formalizar la actividad, sumado a que el rubro no generaba ninguna satisfacción a los dueños.

La idea de negocio que más interés despierta está relacionada con el desarrollo inmobiliario. Esto es visto desde la óptica de construcción para venta y/o alquiler de locales comerciales. El principal objetivo del desarrollo es el alquiler de las unidades, pero no se descarta la venta.

El hecho de poseer la propiedad de un local comercial que ha sido alquilado desde el año 2002, de modo ininterrumpido, ha demostrado que, si bien resulta un negocio largo placista y de lenta recuperación del capital aportado, es un medio seguro de inversión con opciones de venta y mayor velocidad de recuperación del capital. Lo que constituye excelente inversión a la hora de valorar riesgos propios de diferentes proyectos de negocios. Desde el día que se optó por la compra de este inmueble a la fecha han pasado más de 17 años, de los cuales el local ha permanecido ocupado por distintos inquilinos. El balance ha sido súper positivo bajo la óptica de los propietarios, debido a que, si bien genera una renta modesta, cercana a los \$8.500 mensuales, estos ingresos son estables y constantes. Con aumentos razonables año tras año y principalmente con nulo trabajo por parte de los dueños de la propiedad, debido a que el mismo se encuentra administrado por una inmobiliaria. Esto constituye el principal atractivo, dado que si bien no hay duda de que si uno dispusiera del dinero producto de la venta del inmueble, se podrían efectuar una serie de negocios con ingresos superiores, el objetivo de los inversores es generar una fuente de ingresos estable y asegurar que el capital que se invirtió originariamente no sufra pérdida del valor producto de la inflación. Por otro lado, parte del objetivo es mantener el capital con cierta liquidez, y por la zona donde se encuentra la propiedad, la misma es relativamente de fácil venta en el caso que así se desee. Finalmente cabe destacar que el inmueble en cuestión se pudo comprar en un momento único, dado que fue una gran

oportunidad porque se iniciaba una crisis que a los pocos meses dio como resultado un fuerte aumento del dólar duplicando el valor de la propiedad en pesos, moneda con la cual se concretó la operación.

Los tiempos han cambiado y algunas oportunidades en ocasiones no se repiten. Pero creemos que es un camino elegible dado que se dispone de recursos necesarios para emprender el desafío. Además del dinero necesario para la construcción de un modesto complejo, se cuenta con el tiempo y algunos contactos claves principalmente proveedores de materiales y profesionales de la construcción.

Conocer que tan rentable es el desarrollo de un complejo de locales comerciales la posteriormente obtener una renta por alquiler es el propósito de este trabajo. Y para ello se efectuarán comparaciones financieras y económicas con otras posibles opciones de inversión, comparado con especulaciones financieras del sistema bancario. Como mencionamos principalmente con plazo fijo, dado que en el último año ha habido altas tasas, lo que constituye una opción interesante por el alto retorno, pero comprendiendo que a raíz de desequilibrios económicos el fenómeno inflacionario desacelera fuertemente el crecimiento del capital invertido.

### 3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es el desarrollo de un plan de negocios para una empresa familiar que desean dedicarse al desarrollo de complejos habitacionales con locales comerciales. Se trata de una empresa constructora familiar, sin grandes formalidades dirigida solo por dos personas que desarrollaran todas las actividades de dirección. Se tercerizarán aquellas actividades que son elementales y requieren conocimientos y condiciones específicas.

Según Lerma<sup>3</sup>, el plan de negocios es el mapa del camino que una organización debe seguir para lograr el éxito.

Michael Porter<sup>4</sup> asegura que la importancia de los planes de negocio para las organizaciones ha crecido tanto en el último tiempo, sobre todo con la apertura de mercados globales que exige que las empresas sean competitivas, es decir; tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite

---

<sup>3</sup> Lerma et al. ; 2007; p18

<sup>4</sup> Michael Porter 2007

Como ventajas en la utilización de un plan de negocios podemos destacar:

- Nos veremos obligados a buscar información relevante al proyecto.
- Todo plan de negocios define aspectos económicos necesarios, nos dirá con cuánto dinero debemos disponer.
- Resultan más exitosos los proyectos que inician con un plan de negocios formal.
- Es una herramienta de diseño.
- Es una herramienta de reflexión.
- Es una herramienta de comunicación.
- Es una herramienta de marketing.
- Es una herramienta de gestión de recursos humanos.

El plan de negocios nos dará mayores certezas a la hora de decidir porque se debe llevar a cabo el desarrollo o no hacerlo. Saber si esta constituye la elección más oportuna o no. Ya sabemos que se dispone de recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, pero somos conscientes que los recursos son limitados y no existiendo la opción de tomar otro camino en caso de fracaso inminente, se hace crucial el estudio de cada detalle pertinente a fin de reducir el riesgo al error.

Por su puesto que sobre la marcha de cualquier proyecto pueden surgir modificaciones y cambios de rumbos. Queremos tener el mayor control posible sobre los caminos a seguir en caso de que las condiciones nos obliguen a efectuar modificaciones. Entonces conocer de ante mano el punto de partida, definir el punto de llegada y estudiar cada curva del camino será el objeto del presente trabajo.

#### 4. ALCANCES Y LIMITACIONES

El presente trabajo será desarrollado en la zona de Godoy Cruz, Mendoza. Esto es como punto de referencia teniendo en cuenta que es la zona donde uno reside y se tiene mayor conocimiento sobre aspectos en general. La valuación de todo el proyecto se efectuará con datos económicos del mes de noviembre del año en curso. Se tomarán proveedores de productos y servicios pertenecientes a la misma

zona, esto con propósito de dar valor a residentes. En las comparaciones de retornos de capital se utilizarán productos del sistema financiero argentino, y en pesos “\$”. Para efectuar las simulaciones financieras utilizaremos dos bancos de referencia. Por un lado, el Banco de la Nación Argentina y Banco Santander. El primero, es la entidad estatal y el otro es el banco privado más grande que opera en el País.

## 5. ESTRUCTURACIÓN DEL INFORME

El trabajo estará compuesto por una serie de capítulos que dejen ver el desarrollo de principio a fin de un proyecto inmobiliario. Iniciando por la definición de los objetivos que presentan los inversores participantes. Entendiendo de donde se viene y hacia donde se desea llegar en términos económicos y de metas. Seguiremos con el estudio de aspectos ambientales que incluyen al sector en particular, proveedores, clientes y condiciones generales.

En el tercer capítulo haremos foco en el análisis de las capacidades empresariales y estrategia con definiciones básicas sobre identidad, diferencia y eficiencia. Pilares que formaran la cultura de la organización y los modelos empresariales.

En el cuarto y quinto capítulos entraremos en el análisis formal de costos e ingresos, que en definitiva darán las respuestas que se buscan en el trabajo sobre la viabilidad del proyecto. Posteriormente en el sexto capítulo la valuación será efectuada bajo tres ópticas y escenarios; optimistas, normales y pesimista.

Finalmente, a modo de cierre haremos mención de las conclusiones del proyecto.

Hemos dado inicio al proyecto conociendo los motivos que nos lleva a desarrollar el trabajo de investigación. Conocemos de donde parten los futuros inversores y estamos en condiciones de iniciar el estudio del escenario donde se realizaran las actividades.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL AMBIENTE

*Eres el promedio de las cinco personas que te rodean (Jim Rohn)*

En este segundo capítulo veremos bajo qué condiciones nos encontramos. Conoceremos más sobre el ambiente donde se desarrollara la obra, daremos detalles sobre la competencia de la actualidad y el perfil del cliente. Veremos algunas estadísticas que surgen tanto del mercado inmobiliario como del mercado financiero.

#### 1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Argentina es un país que no posee estabilidad económica. Desde el año 1970 la moneda nacional ha sufrido tres modificaciones<sup>5</sup>. Las políticas económicas y fiscales han tenido las mismas vigencias que cada uno de los mandatos presidenciales. Frente al Dólar estadounidense, moneda que usaremos como base de comparación en todo el trabajo, se ha visto en diversas posiciones favorables y desfavorables, esto en términos nominales y reales.

Sucesivas devaluaciones de la moneda nacional nos han llevado de la relación un peso un dólar, producto de la ley de convertibilidad del austral Ley 23.928 del año 1991 a los \$63,35 pesos argentinos que cuesta un Dólar en Noviembre del 2019.

No es objeto del presente trabajo el análisis profundo de las variables económicas de la Argentina, pero si es necesario tener nociones básicas sobre la evolución de las mismas. Saber que contamos con

---

<sup>5</sup> Anexo B. Evolución de los signos monetarios argentinos, <http://www.estudio-bonesi.com.ar/evolucion-signos-monetarios-argentinos.htm>

condiciones de inestabilidad política y sobre todo económica es un aspecto que no debemos dejar pasar por alto.

Una de las consecuencias resultantes de los desajustes económicos en Argentina, son las variadas tasas de interés que se han experimentado al menos en la última década. Las políticas macroeconómicas que se han llevado a cabo han repercutido directamente sobre niveles de consumo, ahorro e inversión de la economía nacional.

Todas las cuestiones referidas a políticas macroeconomías son importante material de estudio si lo que se quiere es efectuar una valuación de alternativas de inversión. Teniendo en cuenta que en comparación con las tasas de interés financiera, las tasas de retorno de la inversión en el mercado inmobiliario (tasas de alquiler), también han sufrido una baja en los últimos años. Sumado esto las devaluaciones de la moneda nacional, el aumento del dólar ha modificado los valores en pesos argentinos de las propiedades fuertemente, sin embargo, los valores de renta no han acompañado el incremento de los costos en los inmuebles para los inversores. Y comparados con tasas de alquiler que se presentan en otros países del mundo estamos por debajo, siendo que en Argentina con la incertidumbre que se vive, una inversión de tal magnitud debiera asegurar mejores tasas de retorno.

La tasa de alquiler<sup>6</sup> nos permite conocer el interés anual que la inversión nos aportará vista como rentabilidad. Para su cálculo necesitamos conocer el valor de la propiedad y el valor que nos aporta de manera mensual en concepto de renta. Este valor es descontado gastos e impuestos.

Por ejemplo; si tenemos una propiedad que nos aporta una renta mensual de \$6.000 (descontado gastos e impuestos), y queremos obtener la tasa de interés anual que me aporta de rentabilidad, podemos partir con otro dato que es el valor de mercado del inmueble, para el caso práctico, \$1.000.000. Utilizaremos para obtener la tasa la función de la perpetuidad. Ahora bien lo que hacemos es simplemente tomar el valor de renta mensual, dividirlo por el valor del inmueble y al resultado lo multiplicaremos por 100 %. Esta será nuestra tasa mensual que luego al multiplicarla por 12, obtendremos la tasa de renta anual.

$$* 6.000 / 1.000.000 = 0,006$$

---

<sup>6</sup> Arq German Gómez Picasso, [reporteinmobiliario.com](https://www.reporteinmobiliario.com) Octubre. 2013  
<https://www.reporteinmobiliario.com/nuke/article13-como-obtengo-la-tasa-de-alquiler.html>

\*  $0,006 \times 100 = 0,6\%$  (tasa mensual de alquiler)

\*  $0,6\% \times 12 = 7,2\%$  (tasa anual de alquiler)

Conocer la tasa de interés de alquiler será de gran ayuda para definir si es rentable o no la realización del proyecto. Veremos también como con el paso del tiempo la misma ha ido modificando su valor y con esto se ha ido modificando el atractivo para quienes deseen efectuar negocios inmobiliarios.

Mientras que en la década del 90 la tasa de interés llegaba al 10% anual, hoy vemos que la misma se encuentra muy por debajo. Veremos algunos ejemplos que muestran como el plazo de retorno del capital se ha estirado más de lo esperado sacando atractivo a la inversión en el sector.

Es sabido que las personas que invierten en inmuebles para posteriormente obtener una renta mensual, no lo hacen con el propósito de minimizar los plazos de retorno de la inversión. Esto es, por el contrario, más bien de lento retorno, comparado con inversiones bursátiles y comerciales. Pero el atractivo se encuentra en el bajo nivel de riesgos o la búsqueda de un nivel controlado dado que se trata de la compra de un bien con posesión y que con el paso del tiempo si bien puede sufrir deterioro producto del paso del tiempo, este no sufre de modo significativo la devaluación del valor en pesos argentinos. Más bien por el contrario, aumente su valor con el paso del tiempo, siempre y cuando por su puesto se ubique en una zona en la que se prevea crecimiento y se den las condiciones para que la misma se sobrevalue con el paso del tiempo.

Se generará una renta mensual en conceptos de ingresos pasivos, siempre y cuando el inmueble se encuentre ocupado. Y dependiendo de la zona y tipo de propiedad de que se trate en principio los inmuebles son bienes considerados de alta liquidez.

El negocio de alquiler de propiedades ya sea con propósitos habitacionales o bien comerciales, responde a una necesidad básica y universal. Todos necesitamos un techo sobre el que habitar junto a nuestras familias y un espacio físico para el desarrollo de una actividad comercial o profesional. Junto con la alimentación y la vestimenta, el refugio es una necesidad elemental para nuestra supervivencia. Por lo consiguiente al optar por satisfacer una necesidad tan básica de entrada nos estamos encaminando a invertir en un sector con gran demanda, y como concepto básico de la teoría económica contar con una gran demanda del bien que ofrecemos es una gran fortaleza que puede proporcionarnos grandes beneficios.

En algún punto comprender la importancia en la necesidad de las personas, nos da la tranquilidad de saber que independiente de que se transite por una crisis económica, todos siempre necesitaremos espacios para desarrollarnos, por supuesto que las crisis también afectan a sector pero es muy difícil que todas las personas dejen de alquilar un inmueble a raíz de una crisis. Y a nosotros como propietarios del inmueble, nos da la posibilidad de negociar condiciones y continuar con los contratos de alquiler y así continuar con nuestros ingresos mensuales incluso en tiempos difíciles.

## 2. ANÁLISIS DEL SECTOR INMOBILIARIO Y FINANCIERO

Dado a que el principal objetivo de los inversores del proyecto es identificar si el mismo será lo suficientemente rentable, por encima de opciones de inversión bancarias, se desarrollarán comparaciones con las principales alternativas que se ofrecen actualmente en el mercado financiero nacional. En corto mediano y largo plazo. Es importante comprender que el retorno sobre la inversión no será el único parámetro que se utilizará como variable. También se valoran aspectos como nivel de riesgos, duración de la inversión, entrada y salida del mercado, etc.

A fin de simplificar el trabajo y dado que no es propósito de estudio el análisis de distintos instrumentos financieros y bursátiles disponibles en distintos brokers y bancos del sistema, solo se efectuarán comparaciones con opciones de riesgo moderado, entre las que se encuentran compra-venta de divisas, plazo fijo en pesos y fondos comunes de inversión. Otro aspecto a tener en cuenta es que se tomarán los datos provenientes del Banco de la Nación Argentina y Banco Santander.

Es importante, nuevamente, destacar que los fondos con los que disponen los inversores son limitados, lo que imposibilita efectuar el proyecto inmobiliario y otras inversiones financieras en simultáneo. Esto implica que se optará por avanzar con el desarrollo inmobiliario en la medida que como resultado a la proyección de rentabilidad se obtengan números alentadores que superen las inversiones tradicionales en varias de las variables recientemente mencionadas.

Afortunadamente contamos con personas que en el presente se desempeñan en el negocio inmobiliario y de la construcción, lo que nos permite conocer de antemano algunas cuestiones que hacen al día a día de la actividad tanto inmobiliario propiamente dicho como de la construcción y costos asociados. Entre los beneficios de tener buenas relaciones con propietarios de empresas constructoras

podemos mencionar que contamos con los servicios del staff de personas calificadas que pueden desarrollar el proyecto de principio a fin. Tenemos la posibilidad de emplear para nuestro proyecto una cuadrilla de obreros con un alto nivel de rendimiento, además de arquitectos y profesionales de la construcción (maestro mayor de obras, licenciados de higiene y seguridad, gasistas y electricistas matriculados, etc.).

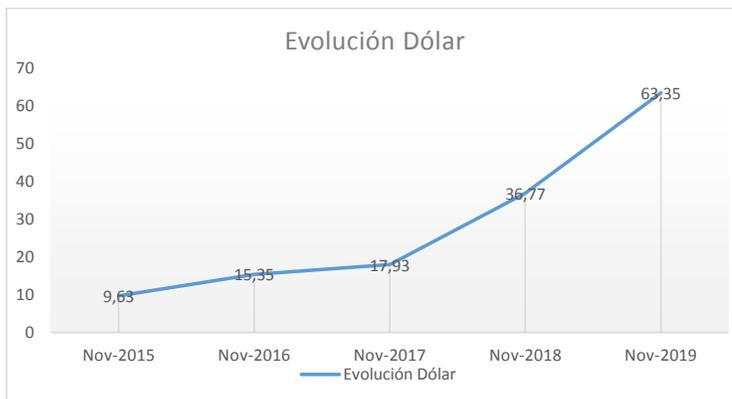
Cualquier actividad que se desarrolle, del tipo que sea, tiene aspectos que marcan la diferencia a la hora de medir resultados. El hecho de contar con los conocimientos y habilidades producto de las experiencias de actuales actores del mercado, constituye en gran medida otra fortaleza para nosotros. Vamos a aprovechar y nutrirnos del “Know-How” de personas cercanas, pero siempre con nuestra impronta, de lo que esperamos resultados únicos.

La crisis económica de los últimos cuatro años ha traído consigo una serie de números para analizar. Por un lado, veremos la evolución del dólar, fundamental dado que es la moneda utilizada para las operaciones de compra y venta en el mercado inmobiliario. Si bien las operaciones de alquiler se efectúan en pesos argentinos, el valor del alquiler surge además de la zona y prestaciones básicas del inmueble, de la tasa de alquiler que se desea obtener.

GRAFICO N° 1

**Evolución cotización Dólar en Argentina**

**Fuente bcra.gob.ar**



Al repasar el valor de la divisa en los últimos cuatro años, vemos como el billete argentino se ha depreciado, teniendo el dólar un aumento del 657% de su valor en pesos argentinos. Esto por supuesto ha generado un aumento del valor en pesos argentinos del metro cuadrado en el terreno, del metro cuadrado de construcción y por ende del valor que se le pide al inquilino por el derecho a usar el inmueble.

### 3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LOS CLIENTES.

Por una cuestión de alcance del trabajo nos centraremos en el estudio del mercado inmobiliario para pequeños locales comerciales de hasta treinta y cinco metros cuadrados y sin departamentos. Recordando que el objetivo del grupo inversor a futuro es de, además de locales comerciales, incursionar con departamentos y así efectuar proyectos que incluyan tanto departamentos como locales. De hecho, en el presente trabajo se hará la valuación económica del rendimiento solo de dos locales comerciales, sin embargo, el terreno seleccionado cumple con las características para que en el corto plazo se pueda ampliar el proyecto y construir al menos un departamento en el primer piso, sobre ambos locales. Quedando espacio en la planta baja para cocheras y espacio verde reglamentarios.

Para la valuación del proyecto veremos el impacto económico del desarrollo y los ingresos generados por el alquiler de los inmuebles. Y también como opción por venta de los mismos.

Utilizando como bases de estudio antecedentes e información publicada por la cámara de corredores inmobiliarios de Mendoza, es una realidad que la provincia no está exenta de los inconvenientes económicos que atraviesa la Argentina. Surgen resultados que revelan que para el año 2018 en la provincia se registraron al menos 1.300 comercios que bajaron sus persianas. Solo en el rubro de Kioscos, *Raúl Villarreal*, actual representante de la Unión de Kioskeros de Mendoza en una entrevista con Diario Los andes menciona que fueron al menos 500 los kioscos cerrados de los más de 5000 contabilizados en los departamentos más cercanos al centro provincial. En este contexto, el titular en Mendoza de la Cámara de Empresarios Panaderos, *Miguel Ángel Di Betta*, también informa sobre 45 comercios cerrados para el año 2018. Por su puesto que no todo es negativo dado que para el mismo año se registraron más de 3000 nuevas habilitaciones comerciales, lo que deja en la relación un saldo positivo pero aun así resulta alarmante para el sector inmobiliario estos números. Es de entender que la inestabilidad que vive un comerciante repercute de manera directa no solo en el cumplimiento de

finalización del contrato sino también en factores como regularidad de pagos y mantenimientos generales del inmueble.

Un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de establecer un contrato de alquiler es el valor de actualización que y el plazo que se tendrá como referencia para efectuar tal actualización. Además el periodo por el cual se efectuará el contrato, entre otros detalles que define la inmobiliaria con la que se llevará la administración del inmueble. Recordando que el objetivo de los inversores es el logro de ingresos pasivos que no impliquen mayores intervenciones en el diario y en la administración de las propiedades. Asumiendo de esta manera el costo que implica de la administración en manos de la inmobiliaria. Para nuestro trabajo estableceremos un costo del 10%, dado que es el porcentaje que actualmente es retenido sobre el valor que paga el inquilino en la propiedad que disponemos.

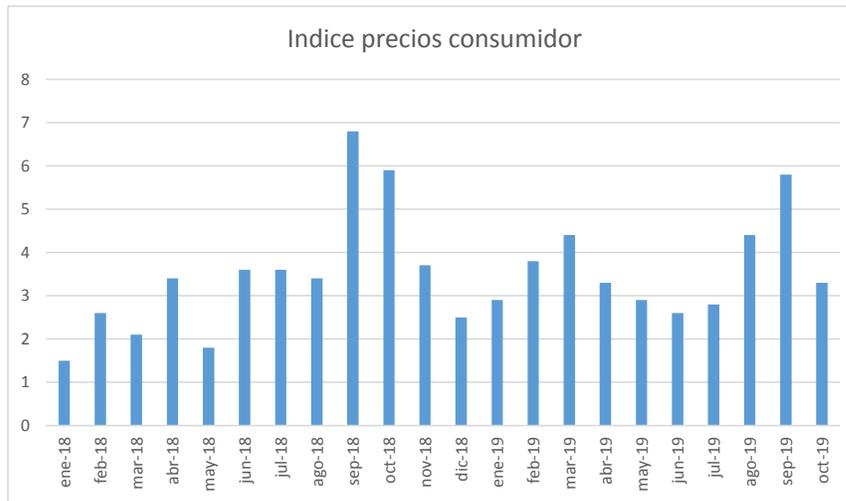
Vamos a tomar como base un contrato de dos años de duración, con actualización anual y un valor de actualización del 30%. Esta modalidad es la más habitual para contratos del estilo. El mismo puede efectuarse por un periodo mayor de tiempo, pero esto nos traería mayor rigidez a la hora de actualizar el importe que abona el inquilino en caso de que las condiciones económicas se modifiquen por encima del valor de actualización. Si analizamos las condiciones y comparamos con valores de inflación, vemos que en los últimos años esta modalidad ha quedado por debajo del incremento del nivel general de precios. Por tal motivo el plazo del contrato es de vital importancia para intentar corregir el desequilibrio en cada vencimiento de este.

Veremos un gráfico que informa valores de Índice de Precios al Consumidor, IPC. Índices y variaciones porcentuales mensuales e interanuales según principales aperturas de la canasta. El objetivo es comparar el valor de actualización anual del contrato con el porcentaje que proporciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). Por cuestiones de practicidad y considerando que nuestro contrato se hará efectivo por dos años, veremos el informe que emite el INDEC solo de los últimos dos años. El año 2019 está informado hasta el mes de octubre, por lo que se tendrá una referencia del valor acumulado.

GRAFICO N° 2

Índice y variación porcentuales mensuales e interanuales para Cuyo.

Fuente: indec.gob.ar



Esto trae como resultado una inflación anual para el año 2018 del 47,6%. Y de lo que va del año 2019 el acumulado anual es del 42,2%. Ambos datos a nivel nacional.

El impacto del aumento sostenido del nivel general de precios trae como consecuencia inmediata una suba en todos los costos en los que se deberá incurrir para el desarrollo del proyecto, y además de generar costos mayores en materiales y manos de obra, también veremos modificado el resultado de la tasa de interés del alquiler, dato elemental para saber si el proyecto es o no viable. Recordando que muchas veces los valores que los inquilinos pagan se ven atrasados en la relación para los propietarios inversores.

Veremos datos oficiales del Colegio de Arquitectos de Mendoza (CAMZA), donde a fines prácticos y como guía para los profesionales, mes a mes se establecen los valores índice y coeficientes de

actualización de la tabla de valores fijos. Estos datos tienen fuente en el consejo de ingenieros y geólogos de Mendoza. Con fin de ser prácticos veremos la evolución en pesos argentinos de los últimos cuatro años.

TABLA N°1

Valores índices y coeficientes de actualización de tabla de valores fijos

Fuente: Consejo de ingenieros y geólogos de Mendoza

VALOR INDICE y COEFICIENTE DE  
ACTUALIZACION DE TABLA DE VALORES  
FIJOS – FUENTE: Consejo de Ingenieros y Geólogos de Mendoza.



**2019**

Enero 19"	23.720,62\$/m2	14,42665
Febrero 19"	23.720,62\$/m2	14,42665
Marzo 19"	23.720,62\$/m2	14,42665
Abril 19"	25.343,55\$/m2	15,80977
Mayo 19"	25.343,55\$/m2	15,80977
Junio 19"	25.343,55\$/m2	15,80977
Julio 19"	28.976,09\$/m2	17,64621
Agosto 19"	28.976,09\$/m2	17,64621
Septiembre 19 "	28.976,09\$/m2	17,64621
<b>Octubre 19"</b>	<b>33.183,20\$/m2</b>	<b>19,26221</b>
<b>Noviembre 19"</b>	<b>33.183,20\$/m2</b>	<b>19,26221</b>
<b>Diciembre 19"</b>	<b>33.183,20\$/m2</b>	<b>19,26221</b>

**2018**

Enero 18"	15.369,30 \$/m2	9,72444
Febrero 18"	15.369,30 \$/m2	9,72444
Marzo 18"	15.369,30 \$/m2	9,72444
Abril 18"	16.323,50 \$/m2	10,45132
Mayo 18"	16.323,50 \$/m2	10,45132
Junio 18"	16.323,50 \$/m2	10,45132
Julio 18"	18.205,31 \$/m2	11,21093
Agosto 18"	18.205,31 \$/m2	11,21093
Septiembre 18"	18.205,31 \$/m2	11,21093
Octubre 18"	20.781,29\$/m2	12,45362
Noviembre 18"	20.781,29\$/m2	12,45362
Diciembre 18"	20.781,29\$/m2	12,45362

**2017**

Enero 17"	12.145,68 \$/m2	7,94468
Febrero 17"	12.145,68 \$/m2	7,94468
Marzo 17"	12.145,68 \$/m2	7,94468
Abril 17"	13.105,43 \$/m2	8,34815
Mayo 17"	13.105,43 \$/m2	8,34815
Junio 17"	13.105,43 \$/m2	8,34815
Julio 17"	13.876,03\$/m2	8,88479
Agosto 17"	13.876,03\$/m2	8,88479
Septiembre 17"	13.876,03\$/m2	8,88479
Octubre 17"	14.976,55\$/m2	9,27228
Noviembre 17"	14.976,55\$/m2	9,27228
Diciembre 17"	14.976,55\$/m2	9,27228

**2016**

Enero 16"	8934,99 \$/m2	5,50385
Febrero 16"	8934,99 \$/m2	5,50385
Marzo 16"	8934,99 \$/m2	5,50385
Abril 16"	10152,73\$/m2	6,25299
Mayo 16"	10152,73\$/m2	6,25299
Junio 16"	10152,73\$/m2	6,25299
Julio 16"	11.206,06\$/M2	7,16812
Agosto 16"	11.206,06\$/M2	7,16812
Septiembre 16"	11.206,06\$/M2	7,16812
Octubre 16"	11.488,32\$/M2	7,55321
Noviembre 16"	11.488,32\$/M2	7,55321
Diciembre 16"	11.488,32\$/M2	7,55321

El éxito del proyecto depende de un determinado número de variables, donde podemos mencionar el atractivo de la zona que se elija para el desarrollo, lo que dará como resultado que la apuesta a largo plazo sea más atractiva, las características arquitectónicas funcionales y de diseño, cuestiones económicas de costo-beneficio, etc. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es el perfil del inquilino. No es un dato menor dado que el desarrollo será rentable en la medida en que cada uno de los locales permanezca ocupados y con cumplimiento de condiciones. Y esto es algo que se tendrá en cuenta a la hora de elegir la zona donde se desarrollará el proyecto. Por tal motivo se efectuó un estudio de mercado que demuestra el grado potencial de éxito en zonas geográficas del departamento de Godoy Cruz de Mendoza.

Dentro de la zona definida hemos desarrollado un mapa de calor donde encontramos las zonas que cumplen con las características deseadas. Se definieron variables que se debían cumplir para corresponder con los objetivos esperados. Estas variables son:

- Seguridad de la zona.
- Costo por Metro cuadrado.
- Zona comercial, nivel de urbanización, densidad poblacional.
- Estado y nivel de las construcciones aledañas.
- Cercanía centros comerciales, etc.

El estudio de mercado fue sencillo dado que se tiene conocimiento de las zonas elegidas.

Básicamente se buscó una ubicación con alta densidad poblacional ubicada en un barrio construido recientemente. Esto es porque se espera que los inquilinos sean personas que deseen llevar a cabo una actividad comercial en una zona con construcciones modernas ubicadas a pocos minutos del centro provincial. Y se espera que los locales comerciales sean utilizados por comerciantes que sientan la comodidad de emprender en una zona de barrio, y no en el corazón de un gran centro comercial.

Algo interesante a destacar es que a la hora de observar y estudiar un posible lugar para efectuar el proyecto se pone como ejemplo para los locales comerciales un consultorio odontológico y un minimarket. Esto es así dado que un familiar muy cercano, de profesión odontólogo, hace muy poco tiempo se puso en la misión de encontrar un local comercial para ubicar un consultorio. A raíz de esta

experiencia aprendimos a identificar una necesidad muy recurrente y el proyecto está dirigido a un inquilino con una necesidad similar. Otro ejemplo similar al del consultorio odontológico podría ser el de un consultorio médico de cualquier tipo, estudio jurídico, contable, escribanía, etc.

Por supuesto siempre teniendo que el local poseerá menos de 35 metros cubiertos, por lo que este aspecto limita el número posible de actividades que podrán desarrollarse en los mismos.

La inmobiliaria que llevara a cabo la administración conoce muy bien las medidas para aceptar a un inquilino en particular, donde se exigen la presentación de garantes que respalden en caso de tener inconvenientes y se responsabilicen por el costo de la renta mensual.

Podemos resumir el capítulo como elemental para ubicarnos en el terreno donde se desarrollarán las actividades que harán al proyecto, siempre y cuando los resultados de las proyecciones sean positivos. Al conocer antecedentes y comprender la realidad podemos afirmar que estamos más cerca de encontrar la respuesta que nos lleva al presente caso de estudio.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES

*Quando eres capaz de mantener tus propios estándares de integridad,  
sin importar lo que los demás hagan,  
estas destinado a la grandeza (Napoleón Hill)*

Tomaremos como referencia la obra del Licenciado Hugo Ocaña “Dirección Estratégica de los Negocios”, (año 2012), con el propósito de efectuar el análisis de la organización haciendo mención a la identidad, diferencia y eficiencia de la misma. Bajo estas definiciones el objetivo del capítulo será identificar al empresario y su rol de estrategia, y a cada miembro de la organización como actores en la toma de decisiones.

En última instancia lo que marcará la diferencia entre el éxito o fracaso de cualquier proyecto es la estrategia empleada. La estrategia empresarial será definida por el perfil del empresario estratega, y este desarrollará la misma en función de sus capacidades y ventajas frente a los competidores. Conocer las fortalezas y debilidades que se poseen en actuales condiciones es una tarea reflexiva necesaria antes de dar el primer paso.

#### 1. IDENTIDAD

El autor antes mencionado define la identidad como aquello que posee atributos o cualidades que solo son iguales a sí mismo, no hay otro igual, porque de existir un igual debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades.

La importancia del concepto radica en entender que en mercados donde existen muchos productos y muy parecidos, la ventaja competitiva superior se encuentra en aquel que posee algo superior. Para nuestro caso no hay dudas que a la hora de buscar locales comerciales para alquiler existen variadas opciones. Por tal motivo a la hora de definir la ubicación vamos a prestar especial atención a las necesidades de la zona y al tipo de construcción, buscando que la misma sea lo más funcional posible, desarrollada con materiales que provean las mayores comodidades y prestaciones posibles a quienes las ocupen.

## A. VISIÓN Y MISIÓN EMPRESARIA

La visión es definida como una cualidad y actitud que posee el empresario estratega para formar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro de los negocios. Por otro lado la misión se define como la tarea que se encomienda el empresario estratega para que sus negocios sean exitosos.

Mientras que la visión posee carácter de totalidad y unidad, dado que encierra a toda la organización dándole identidad, la misión se focaliza en la actividad específica del negocio particular, habrá tantas misiones como cantidad de negocios que encare la organización. (Ocaña 2012: 114).

Para nuestra organización hemos establecido como visión: *Encontrar el crecimiento sostenible para que todos vivamos con tranquilidad.*

Para definir la misión debemos entender y definir el negocio. En la definición del negocio veremos que existen una serie de variables que interactúan entre sí. Las principales variables a comprender son:

- Clientes.
- Productos.

La interacción de estas variables y el modo en el que una influye en la otra son elementales para definir en función de qué se desarrollan las actividades. Así lo correcto sería entender al producto como una variable dependiente del cliente y no al cliente como variable dependiente del producto.

Otras variables a considerar en la definición del negocio son:

- Ámbito Geográfico.
- Competencia.

- Ventaja Competitiva.

Entendiendo el ámbito geográfico como la dimensión donde se desarrolla la propuesta de negocio, lo cierto es que no en todos los espacios se requieren iguales condiciones de productos. La competencia implica la presencia de otros productos que satisfacen necesidades que buscamos satisfacer, ya sea de modo directo o indirectamente. Hasta aquí el empresario no tiene control sobre las variables mencionadas, será la quinta variable, las ventajas competitivas las que nos darán control para el establecimiento de la estrategia.

Nuestros clientes son aquellas personas u organizaciones que necesiten un espacio para desarrollarse comercial o profesionalmente. Personas físicas o jurídicas que deseen utilizar nuestras instalaciones para desarrollar sus propios negocios. El producto que ofrecemos es sencillo de comprender, consiste en una instalación que cumple con todas las reglamentaciones y habilitaciones estructurales para poder registrar un comercio u oficina. Aquí existe la posibilidad de agregar valor en términos de diseño de los ambientes y materiales seleccionados para su construcción. Otro modo de agregar valor es incluir un sistema de alarmas, calidad de luminarias, calidad de instalaciones sanitarias reglamentarias, etc. Respecto al ámbito geográfico constituye una de las principales cuestiones a valorar por los clientes, dado que esto puede ser un elemento clave para el éxito comercial. La presencia de competencia no es un aspecto que genere inconveniente por el tipo de producto que se ofrece, además existen estándares a la hora de publicar inmuebles que definen un rango de precios aceptables por inquilinos. Tendría que darse un escenario muy negativo donde por cuestiones exógenas exista deserción por parte de los inquilinos de locales comerciales de la zona, en un caso así podría darse una fuerte competencia principalmente en precios dada la gran oferta que habría con tales condiciones. Pero en condiciones normales la competencia no generaría mayores incomodidades en nuestra estrategia comercial. Finalmente las ventajas competitivas si representan aspectos controlables a la organización. Aquí buscamos la creación de espacios que satisfagan las necesidades y los deseos esperados por posibles inquilinos, haremos que nuestros espacios sean deseados por comerciantes de la zona.

Finalmente al establecer una misión para nuestra organización entendemos que la misma será una misión abierta, dado que tiene fuerte orientación al cliente y al producto que se ofrece. Hemos definido la siguiente misión: *Crecer junto con las personas que nos elijen.*

## B. CULTURA EMPRESARIA

Según Abelardo Pithod "... la cultura es un elemento esencial en el desempeño de una organización. La razón está clara: es un factor aglutinante e identificador de las personalidades; la cultura da sentido a los roles; legitima relaciones de poder; confiere prestigio a lo hecho de acuerdo con ella; etc." PITHOD, Abelardo. (1993) *Comportamiento Organizacional: Psicología de las organizaciones*. Editorial Docencia

Vamos a considerar la cultura organización como el conjunto de valores dominantes entre los miembros que integran la misma y el proyecto en cuestión. Tenemos que comprender que algunos de los miembros que integran el proyecto serán personas y organizaciones que se encuentran fuera de nuestra organización pero que nosotros elegiremos para que trabajen a nuestro lado. Así veremos que el conjunto de valores de los propietarios sigue una determinada línea que se debe trasladar a las personas que de modo directo o indirecto van a interactuar con quienes en última instancia serán nuestros clientes. Nosotros como organización podemos tener las mejores intenciones y modales para con nuestros clientes, pero si por ejemplo desde la inmobiliaria el cliente recibe malos tratos, falta de atención, y por tal motivo se siente insatisfecho con el producto que se le ofrece, este puede tomar en un futuro una decisión que nos traería inconvenientes indeseados. Por tal motivo parte de la labor empresarial es monitorear que nuestros proveedores y socios estratégicos (en este caso los servicios inmobiliarios, martilleros escribanos, empresas de servicios, etc.), operen bajo los estándares esperados con un conjunto de valores acordes a los que esperamos.

En resumen la cultura de nuestra organización y el conjunto de valores de nuestros socios estratégicos constituyen una ventaja o desventaja competitiva según como se desarrollen las actividades y según el grado de satisfacción que represente a nuestros clientes. La velocidad de adaptación ante los cambios es un factor fundamental si no queremos ser una organización rígida y lenta a los cambios en la demanda y en las tendencias.

## C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Finalmente ubicamos a la estructura organizacional como último elemento de estudio de nuestra identidad. No por esto es de menor importancia dado que visión, misión y cultura sin una estructura que los contenga no representan ninguna ventaja en el proceso de transformación competitiva. Una estructura organizacional consolidada nos llevara por el camino del aseguramiento de los objetivos de rentabilidad provenientes del proceso de negocio que desarrolla la empresa. Se espera una estructura que permita su adaptación a las nuevas formas competitivas del mercado como resultados de cambios deseados por el empresario que ve que para determinados objetivos se requieren determinados cambios.

Un modelo de adaptación que incluye una revisión de la estructura organizacional actual, determinación de los factores críticos (humanos y estructurales) y establecimiento de mecanismos de integración organizacional.<sup>7</sup>

Actualmente la organización cuenta con una estructura flexible, anticipadora de cambios, con una identidad altamente orientada a la diferencia y con niveles de eficiencia aceptables. Nos gusta la idea de ver nuestra organización con una estructura de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto. Si en algún momento por cuestiones del contexto se modifican las necesidades de los clientes, y el mercado se orienta hacia otros modelos, queremos tener la cintura suficiente para dirigir nuestros esfuerzos en pro de las nuevas tendencias. Por tal motivo se hace elemental tener la costumbre de ir evaluando resultados y saber leer señales que el mercado, los clientes, proveedores y otros actores van dando a diario. Y por supuesto identificar estas señales es solo el primer paso debemos saber comunicarlas a todos los miembros que pertenecen a nuestra organización y a todos los actores que de modo directo o indirecto intervienen en nuestras operaciones.

## 2. DIFERENCIA

Visión, misión, cultura y estructura son los elementos que en su conjunto darán a nuestra organización la identidad que nos hace únicos y esa identidad se ve reflejada finalmente en el producto. Como características únicas este producto posee una marca y un precio. Diferencia y eficiencia deben ser analizadas de modo conjunto ya que no se puede entender cuanto de diferencia estamos logrando si no se sabe a qué costo se lo está haciendo.

---

<sup>7</sup> Ocaña, 2012

La competitividad de cualquier sector debe ser analizada dentro de un proceso de cambios basado en el comportamiento empresarial diferencial, dado que las empresas deberían forzarse por ser diferentes de alguna manera.<sup>8</sup>

Nuestros esfuerzos están orientados a generar ese valor que hace a los inquilinos elegir nuestros locales y no los de la competencia. Necesitamos mantener ocupados nuestros locales y para ello tenemos que ofrecer a nuestros clientes algo que los empuje a elegirnos. Tenemos que justificar la decisión de los inquilinos.

Así es que como principal diferencia que caracteriza a nuestra organización podemos mencionar que nuestros locales se ubican en zonas de gran crecimiento comercial y posee prestaciones edilicias que los inquilinos sabrán valorar.

Para diferenciarnos de los muchos prestadores de la actualidad, tenemos un marcado enfoque en las necesidades reales de los clientes, esto no significa que dejaremos de lado nuestro principal objetivo de rentabilidad, pero sí que entendemos lo que necesitan las personas que desean emprender y optan por hacerlo en un local alquilado. Entendemos que lo que lleva a las personas a desarrollarse en un espacio físico que les representa costos es la necesidad de tener mejor llegada y comodidades para interactuar con sus clientes. Hoy por hoy con los avances de la globalización y la digitalización de los negocios y los mercados, muchos comercios que antes dependían de un espacio físico para desarrollar sus actividades hoy no lo precisan. Sin embargo muchas actividades, independientemente de las tendencias a operar online, no pueden dejar de desarrollar sus actividades en espacios físicos con llegada a las personas que desean o necesitan los productos y servicios que se ofrecen.

Este es el mercado en el que vamos a operar. El mercado de personas y organizaciones que necesitan de un espacio físico para el desarrollo de sus actividades comerciales y/o profesionales. Y que atendiendo a tal necesidad deciden rentar un espacio físico que deberá cumplir con determinadas características. Estas características son definidas principalmente por el tipo de actividad que se desarrolle y las necesidades que se requieran. Así por ejemplo una organización que desarrolle como actividad la venta de materiales para la construcción necesitará un local comercial con características diferentes a una persona profesional que desarrolle la actividad de odontología. La segunda con un local que tenga una superficie de treinta y cinco metros cuadrados estará satisfecha, mientras que la empresa dedicada a la

---

<sup>8</sup> Ocaña 2012

venta de materiales de construcción por el tipo de productos que ofrece necesitara disponer de una superficie mayor.

Además de las dimensiones en metros cuadrados que ofrece un local comercial, existen otras prestaciones que el inmueble brinda y que marcarán diferencias que valorará el comerciante que nos elija. Así podemos mencionar el ancho del inmueble, que permitirá exponer de mejores modos sus productos, el material del que esté construido, la calidad de las terminaciones, luminarias dentro y fuera del local, sistemas de seguridad (rejas, alarmas, sistema contra incendio), etc.

Existen muchos prestadores de servicios que se dedican al alquiler de inmuebles, ellos son nuestros competidores directos, algunos lo hacen de modo personal y otros optan por inmobiliarias dedicadas a administrar los mismos y son quienes en definitiva terminan teniendo el mayor contacto con los inquilinos, se encargan de todos los aspectos desde la publicación de la propiedad hasta el cobro mensual de la renta. Entre las operaciones que desarrolla la empresa inmobiliaria, como anteriormente mencionamos, podemos mencionar el pedido de referencia de inquilinos interesados, pedido de garantes con bonos de sueldos y garantes con propiedad, pedido de dinero en concepto de mes de depósito, que se utilizara en caso de que sea requerido o bien como renta del último mes de alquiler. En definitiva el mayor contacto con nuestros clientes lo tienen las inmobiliarias, esto trae como ventaja la tranquilidad de saber que personas profesionales están llevando a cabo las tareas administrativas. Las inmobiliarias cuentan con profesionales en la materia como ser: martilleros públicos, abogados, escribanos, contadores, etc. Por su puesto que la tranquilidad de contar con un grupo de profesionales tiene un costo, pero estamos dispuesto a pagarlo a fin de tener tranquilidad. Pero por otro lado el hecho de que las operaciones y el principal contacto con clientes no sean efectuado por nosotros mismos, nos quita en alguna medida control sobre la calidad y modos de trato hacia los mimos. Esto puede constituir una gran desventaja si los clientes no reciben, por parte de la inmobiliaria, la atención que se requiere y como consecuencia no obtendremos los valores de diferencia en nuestros servicios esperados.

Lo mismo ocurre con los proveedores de servicios que sean requeridos por los inquilinos en caso de que sea necesario. Como ejemplo podemos mencionar servicios de plomería, cerrajería, cristalería, en caso de corresponder a nosotros brindar tales servicios las personas que efectúen las tareas deben corresponder a la cultura de trabajo y a los comportamientos que nosotros queremos para nuestra organización.

### 3. EFICIENCIA

La eficiencia es la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible (eficiencia económica) o, también, cuando existen condiciones de producción y comercialización para lograr la máxima productividad con los recursos disponibles (eficiencia técnica). La eficiencia como habilidad empresaria se logra a través de la óptima combinación entre personas, proceso, y recursos para generar valor empresarial. (Ocaña 2012:178)

La eficiencia determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior. Señala *el cómo hacer* al más bajo costo posible.

El profesor Ocaña, citando a Riley<sup>9</sup> enmarca el análisis de costos como indicadores de la eficiencia en dos categorías.

- Costos estructurales: están relacionados con la escala y la experiencia y, por lo tanto, con el costo de lo producido por cada actividad de valor. Este punto representa un estudio fundamental para nuestro proyecto dado que estará definiendo la concreción del mismo o el abandono del plan de negocios. Su importancia es tal que en el presente trabajo el cuarto capítulo tendrá desarrollo del mismo.
- Costos de ejecución: depende de la destreza del personal en la utilización eficiente de los recursos disponibles. Comprender el concepto de que más recursos no significan un mejor aprovechamiento de los mismos en su utilización es importante para comprender el manejo de los bienes de que se dispone, su administración y el valor que poseen. En nuestro caso somos conscientes del costo de oportunidad de los bienes que pondremos en juego.

A futuro los planes son de expansión, creemos que este será el primer paso de una exitosa carrera profesional. Con el paso del tiempo a medida que vamos obteniendo experiencias, podemos ir perfeccionando las actividades. Entendemos que en caso de encarar dos o más proyecto a la vez se cumplen las economías de escalas, donde tendremos accesos a mejores precios en materiales y mano de obra. Se cumplen las economías de escala en la medida que se replican los proyectos y obtenemos costos medios a largo plazo que van disminuyendo a medida que aumentamos la producción. La experiencia

---

<sup>9</sup> Riley, 1987

ganada hará que los procesos sean más eficientes y principalmente que los tiempos de ejecución sean menores.

## CAPÍTULO IV

### COSTOS DEL DESARROLLO

*El costo de equivocarse es menor que el costo de no hacer nada (Seth Godin)*

Habiendo destacado aspectos elementales sobre las estrategias comerciales, tales como: identidad, diferencia y eficiencia, estamos en condiciones de afirmar que ya nos conocemos un poco más como empresarios emprendedores. Conocemos los objetivos que nos llevan a desarrollar el proyecto, sabemos qué nos motiva y que resultados harán que nuestras expectativas se vean cumplidas. Ahora nos toca adentrarnos en los números que darán respuestas claras sobre la viabilidad del proyecto.

A fin de hacer una proyección lo más cercana posible a la realidad se utilizarán valores de insumos, materiales y mano de obra al 14 de noviembre del 2019. Vamos a suponer condiciones relativamente estables respecto a cuestiones macroeconómicas, principalmente valor del dólar e inflación proyectada para los meses que dure el proyecto. Que por cierto se presume que serán al menos ocho meses. Plazo que en promedio por la experiencia de actuales actores de la construcción establecen para proyectos similares. Esto considerando a partir del momento en el que se dispone del terreno en condiciones para iniciar la obra y además con los recursos necesarios para desembolsar dinero cuando se requieran materiales e insumos.

#### 1. INVERSIÓN INICIAL

Pasar del dicho al hecho es el primer paso para comenzar a hacer realidad nuestro anhelo. El momento en el que comencemos a efectuar entregas de dinero a cambio de los insumos necesarios para el proyecto será el puntapié inicial. Veremos cuáles serán los costos, en concepto de inversión, en los que debemos incurrir para llevar a cabo la obra.

## A. TERRENO

Para la valuación del proyecto vamos a trabajar con un terreno lote esquina ubicado en la localidad de Godoy Cruz, Mendoza. El mismo se ubica en el distrito "Las Tortugas" en inmediaciones a Puente Olive y a 200 metros del Carril Cervantes. Cuenta con una superficie de 283 metros cuadrados y goza de todos los servicios (luz, gas, agua, cloacas). El inmueble en su actual estado tiene un costo de U\$S 38.000, expresado en pesos argentinos serian un valor de \$2.400.000. Para todo el proyecto se tomará como referencia un dólar a \$63.<sup>10</sup> El valor que se está pagando en pesos argentinos por cada metro cuadrado es de \$8.480, y en dólares tendríamos un valor por metro cuadrado de U\$S 134,6.

Cabe destacar que el inmueble que resultó elegido cumple con todas las características deseadas por el grupo inversor, características de ubicación en zona comercial y de rápidos accesos, es una esquina transitada con fácil acceso al estacionamiento. Otro dato a tener en cuenta es la cercanía de la ubicación con el departamento de Maipú, dado que se ubica en el acceso de entrada a dicho departamento provincial. También está dentro de los planes Debido a las dimensiones que posee, el hecho de ser lote esquina permite disponer de mayor cantidad de metros de vereda y con salida a dos calles. Es apto para la ampliación a futuro de construcción en el primer piso. Por tal motivo el tipo de construcción deberá prever requerimientos exigidos tanto por cuestiones de características constructivas como aspectos solicitados por la legislación.

Veremos los planos donde se especifican dimensiones y croquis de ubicación.

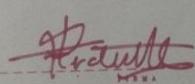
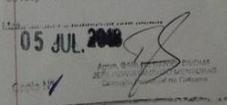
*FIGURA N° 1 y N° 2*

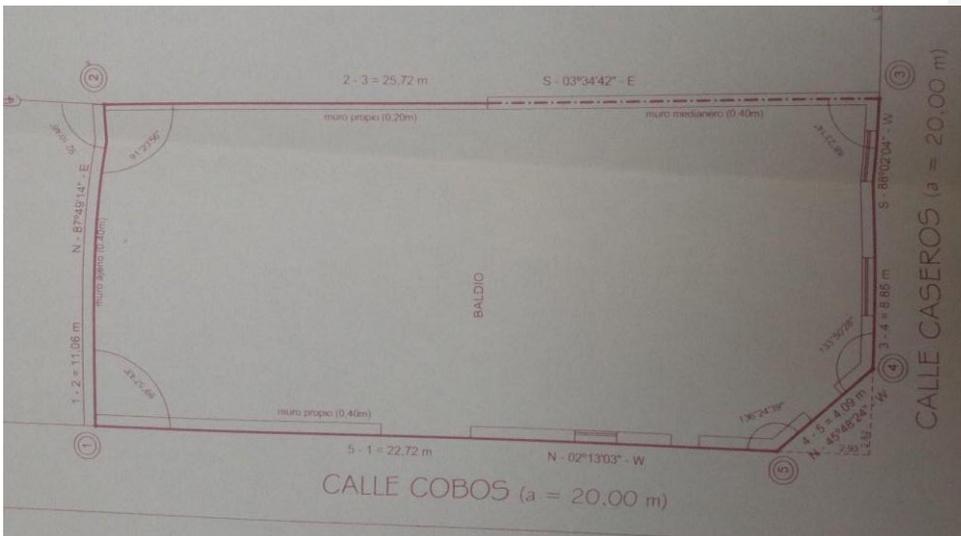
**Croquis de ubicación según planos municipales**

**Fuente: Padrón Municipal 20.346 departamento de Godoy Cruz.**

---

<sup>10</sup> <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/lote-esquina-45234003.html>

SUP. SEGUN TITULO	283.25 m <sup>2</sup>	PADRON MUNICIPAL	20 346
CROQUIS DE UBICACION			
		PROVINCIA <b>MENDOZA</b>	
		DEPARTAMENTO <b>GODOY CRUZ</b>	
		DISTRITO <b>LAS TORTUGAS</b>	
		LUGAR -----	
		CALLE <b>COBOS N° 1.292</b>	
		<b>VISACION</b> Inscripción en el Padrón Municipal de Catastro y en el Padrón Municipal de Bienes Raíces Exp. de las autoridades en el presente plano son de responsabilidad del profesional actuante.	
RESPONSABLE: LILIANA CARMEN FOCHETTI DOMICILIO: FLORENCIO SANCHEZ N° 241 - GODOY CRUZ D.N.I.: 11.783.582		<b>05 JUL. 2018</b> 	



## B. GASTOS INMOBILIARIOS Y DE ESCRITURA

Afortunadamente en la operación en cuestión, se tiene contacto con el dueño directo de la propiedad y la misma se encuentra lista para escriturar. Esto trae como resultado la eliminación de costos producidos por servicios de empresas inmobiliarias. Tendremos un ahorro en concepto de comisiones cercano a U\$S 1.140 en concepto de gastos administrativos y comisiones por servicios. Que expresado en pesos argentino tienen un valor de \$ 72.000. En promedio el valor que cobran dichas empresas por actuar como intermediarios en el proceso de compra venta es del 3% para la parte compradora, más impuesto al valor agregado, IVA.

La relación que tendremos con la inmobiliaria será en el futuro cuando tengamos los locales en condiciones de comenzar a ser ocupados, para ese momento hemos decidido operar con la Inmobiliaria PROVIVIENDA.<sup>11</sup> La propiedad que se posee actualmente es administrada por esta organización desde hace más de diecisiete años y nunca se ha tenido inconvenientes a considerar. De más está mencionar que no se incurre en ningún gasto de base a la hora de comenzar a operar nuestros locales con la inmobiliaria seleccionada, todos los esfuerzos por la publicación de las propiedades, visitas con potenciales inquilinos y aspectos administrativos corre por cuenta de la empresa inmobiliaria.

Los gastos de escrituración serán cercanos al 4% para la parte compradora. Por un lado tenemos el 1,25% de impuestos de sellos por parte de la Administración Tributaria Mendoza. ATM. Honorarios del escribano tendremos 2% sobre el valor de escritura. Estudios de antecedentes de la operación 0,3% mas \$2.000, además del diligenciamiento certificado que representa un costo del 0,2% mas \$2.000. Finalmente lo que se conoce como movimiento de boletas, impuestos, catastrales, etc. Por un valor cercano al 0,25% del valor a escriturar.

Entonces para dar un valor al costo de escrituración y honorarios profesionales estableceremos un valor de \$97.400. Se adjunta presupuesto del escribano.

---

<sup>11</sup> <http://proviviendainmobiliaria.com/>

TABLA N°2

**Presupuesto para adquirente, compraventa**

**Fuente: Escribanía**

<b>Actos presupuestados: Compraventa</b>				
<b>Presupuesto: Para Adquiriente</b>				
<b>Escritura</b>				
				\$ 2.400.000,00
<b>I- Gastos e Impuestos de transferencia</b>				
1.	Inscripcion Registro Propiedad			\$ 4.500,00
2.	Aportes Jubilatorios 0,4% del precio de venta (mínimo \$1.225)			\$ 9.600,00
3.	Impuesto de sellos 1,25% sobre el triple del avalúo o precio de venta			\$ 30.000,00
4.	Llanas y protocolo			\$ 2.500,00
5.	Municipalidad			\$ 2.800,00
<b>Total de gastos e impuestos</b>				<b>\$ 49.400,00</b>
6.	Honorarios			\$ 46.600,00
<b>Total con honorarios.</b>				<b>\$ 96.000,00</b>

**C. CONSTRUCCIÓN DE LOCALES**

Los dos locales tendrán iguales características de construcción, misma superficie con un total de 32 metros cuadrados, son cuatro metros de frente y ocho metros de largo. Se tratan de medidas básicas para un pequeño comercio de barrio. Cada local dispondrá de un baño.

El tipo de construcción es en espejo. Para el caso práctico vamos a considerar información que provee CAMZA donde se establece un valor aproximado por metro cuadrado de construcción igual a los \$33.183 (Noviembre 2019). El arquitecto que llevará la obra toma como referencia estas cifras.

Algo a destacar es que tal valor está previsto para el tipo de construcción vivienda familiar. Por tal razón para nuestro proyecto los costos en principio deberían ser menores, considerando que no se

requieren por ejemplo, accesorios de cocina, placares para dormitorios, es menor el número de puertas y ventanas a colocar, etc. Todos estos aspectos incrementan los costos finales llegando al valor que establece CAMZA.

Sin embargo, no debemos olvidar que se prevé que nuestro proyecto sea ampliado en el futuro, para eso debemos dejar las bases preparadas. Esto implica, según información que manifiesta el arquitecto que llevará la obra, que la estructura de la construcción debe ser acorde, así es que el techo de los locales comerciales debe ser de material de loza dado que en el futuro servirá de base para la construcción de un departamento. Se deberán establecer estructuras que soporten a futuro la edificación. Por motivo se equipara el valor de referencia y es aceptable al valor de los \$33.183 por metro cuadrado restarle un 15% considerando que las necesidades que se requieren y los costos de un local comercial son menores a los costos de una vivienda por el tipo de prestaciones.

Este importe incluye todo lo necesario desde los cimientos y todas las estructuras hasta la pintura de la obra finalizada. A esto se le llama llave en mano, significa que incluyen todos los materiales y mano de obra desde 0% hasta la finalización al 100%.

Para nuestro proyecto el costo de construcción será de \$1.805.155. Este valor surge de multiplicar el importe que establece CAMZA por la cantidad de metros de ambos locales (64) y quitarles el 15% que se estableció debido al tipo de requerimientos de la obra.

Este valor se podrá ir liquidando a medida que avanza la obra estableciendo un valor de entrega de inicio igual al 50% con la posibilidad establecer un congelamiento relativo del valor siempre y cuando las condiciones permanezcan con relativa estabilidad. Recordemos nuevamente que se pree un plazo máximo de ocho meses. A fines prácticos vamos a suponer que se desembolsa el importe total desde el momento cero. Entendemos que esto no es lo más conveniente financieramente, dado que teniendo la posibilidad de ir haciendo entrega del dinero a medida que avanza la obra y con tales condiciones, lo más conveniente sería especular con la entrega del dinero en actividades financieras que puedan darnos un interés. Por ejemplo plazo fijo.

#### D. COSTOS PERSONAL

En relación con los costos sobre personal vamos a valorar únicamente los valores que se abonara al personal de construcción que efectúe la obra, dado que una vez que los locales estén funcionando no tendremos personas en relación de dependencia. Cabe destacar que los costos están incluidos en el valor que se mencionó en el punto anterior. En siguientes puntos mencionaremos costos por servicios profesionales por parte principalmente del arquitecto que llevara la obra.

Una vez que los locales estén funcionando serán administrados por la inmobiliaria "Provivienda", que para el proyecto hemos establecido un costo del 10% sobre el valor de la renta mensual que abona el inquilino. Este costo para nosotros es la tranquilidad de saber que contamos con profesionales que administran nuestras propiedades, contamos con la tranquilidad de saber que en determinadas fechas pactada tendremos disponible nuestro cheque mensual, evitado mantener contacto con los ocupantes de la propiedad, lo que en muchas ocasiones por experiencias de terceros tenemos entendido que puede ocasionar inconvenientes y hasta malos entendidos.

Por otro lado ya que el equipo inversor posee conocimientos sobre cuestiones que hacen al mantenimiento de cualquier tipo de inmueble como ser: electricidad, gas y agua, albañilería, pintura, etc. Estamos en condiciones de efectuar por nuestros propios medios las distintas tareas sencillas que pueden ocurrir en algunos momentos en que sea necesario efectuar mantenimiento a los locales comerciales.

## E. EQUIPAMIENTO DE LOCALES.

Dentro del equipamiento de los locales podemos mencionar:

- Equipo de alarma.

Cada local comercial tendrá un sistema de alarma, que no será monitoreado, en caso de que el inquilino desee contratar el servicio de alarmas monitoreadas, los costos correrán por su cuenta, dado que no es un servicio de base que como locador debemos ofrecer. Sin embargo los inmuebles contarán con un sistema de alarmas que incluye sensores o detectores de movimiento infrarrojo, cableados anti mascotas de 18 kg, dos sensores detectores magnéticos más una batería de respaldo 12v 7ah que permite autonomía en caso de pérdida de electricidad. Además una sirena de interior, teclado Led con micrófono y zona.

Después de comparar varios equipos similares se optó por este en particular dado que el costo es razonables por el nivel de prestaciones que posee. Principalmente por la particularidad del sistema que permite el armado presente y ausente por control remoto telefónico.

FIGURA N° 3

Kit de Alarma modelo A KITML 0010-12C

Fuente: Mercado libre



12

El valor de mercado de cada uno de los equipos es de \$13.383. El costo del envío lo tendremos bonificados, dado que el valor del producto solicitado además de poseer una membresía especial en “MERCADO LIBRE” por la cual tenemos bonificaciones en envíos de determinados montos.

- Rejas en todo el frente del local.

Para dar mayor seguridad a los locales, cada uno de ellos tendrá el frente con una puerta reja de diseño, la idea es que la reja brinde total seguridad pero sin dejar de lado el aspecto del inmueble. Por eso a la hora del diseño se han previsto dos aspectos elementales, el primero es la practicidad y el segundo

<sup>12</sup> [https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749835771-alarma-para-casasensor-movsensor-magnbateria12c-JM?quantity=1#position=14&type=pad&tracking\\_id=c6d60edc-0b81-4d7a-a3b7-862630e365c0&is\\_advertising=true&ad\\_domain=VQCATCORE\\_LST&ad\\_position=12&ad\\_click\\_id=MmE0Yjc5M2YTY2E2Ni00MTBiLWE4NWMTNmU3MmRkMDk5YWQy](https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-749835771-alarma-para-casasensor-movsensor-magnbateria12c-JM?quantity=1#position=14&type=pad&tracking_id=c6d60edc-0b81-4d7a-a3b7-862630e365c0&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=12&ad_click_id=MmE0Yjc5M2YTY2E2Ni00MTBiLWE4NWMTNmU3MmRkMDk5YWQy)

tema es el diseño. Por experiencia propia cuando tuvimos que preparar un local comercial y adaptarlo para que en el mismo se atienda un consultorio odontológico, notamos que las rejas que tenía el inmueble resultaban ser poco prácticas. Por un lado no prestaban total seguridad, resultaba incomodo el hecho de tener que sacarlas al momento de abrir el consultorio y al cerrar tener que nuevamente colocarlas. Era necesario sacarlas al momento de abrir el consultorio dado que por el diseño de las mismas no se podía ver el plotter que dejaba ver el tipo de comercio en la vidriera.

Así es que en este caso decidimos hacer nosotros mismos el diseño de la puerta reja, de manera tal que las mismas cumplan con la función de protección, sean prácticas, dado que ahora no es necesario retirarlas y finalmente por el diseño de las mismas se deja ver el plotter que se colocó en la vidriera que muestra información sobre los productos que se ofrecen.

FIGURA N° 4

**Diseño de rejas de elaboración propia.**



En este caso el local en cuestión tiene tres metros de ancho, y toda la construcción de la puerta reja, el diseño y la colocación fue realizada sin la necesidad de contratar la mano de obra. Dado que el grupo inversor posee conocimientos y habilidades en materia de trabajos metalúrgicos. Para este proyecto el costo de materiales que incluyen hierro, insumos de soldadura, una cerradura y pintura fue de \$11.000. Recordemos nuevamente que este importe contempla solo costos en materiales dado que la mano de obra no representó costo, más allá del tiempo empleado, no se computan gastos.

Para nuestro proyecto los locales poseen cuatro metros de ancho, esto es un metro más que el caso antes mencionado, así es que consultando nuevamente con nuestro proveedor "FERROFER"<sup>13</sup> por valores a la fecha de materiales, calculamos un costo para cada puerta reja de \$14.000.

## F. TERMINACIONES FINALES

Finalmente, a fin de dejar cada local 100% apto para ser ocupado haremos unos detalles principalmente en el frente de los mismos son arreglos de jardinería que incluyen vegetación y arreglos en madera. Calculamos un valor de \$10.000 para ambos locales.

## 2. COSTOS DE SERVICIOS E IMPUESTOS

### A. IMPUESTOS Y TASAS DE MANTENIMIENTO

Los gastos que tendremos en habilitaciones por parte del municipio serán cercanos a los \$10.000. Aquí se incluyen una serie de códigos que deben entregarse a la hora de comenzar la obra. El arquitecto menciona que no representan un costo considerable, pero para evitar incurrir en costos no esperados, hemos establecido el valor de \$10.000 sabiendo que el mismo excede el costo en habilitaciones municipales.

---

<sup>13</sup> [https://ferrofermza.com/?gclid=Ci0KCOiAtrnuBRDXARIsABiN-7DirIFpLYRzSqAPW8We\\_tIDPtz1uwXPPb4uC3T7Zaotwir-ouBb7oaAqPZEALw\\_wcB](https://ferrofermza.com/?gclid=Ci0KCOiAtrnuBRDXARIsABiN-7DirIFpLYRzSqAPW8We_tIDPtz1uwXPPb4uC3T7Zaotwir-ouBb7oaAqPZEALw_wcB)

## B. HONORARIOS PROFESIONALES

A la hora de solicitar la habilitación municipal para comenzar la obra y que el inmueble este apto para funcionar como local comercial se nos es requerido presentar los planos de relevamiento que dejan constancia que el inmueble es apto para desarrollar la actividad.

Es cierto que en la práctica existen periodos de gracia para presentar documentación y no es requerido desde el momento cero, sin embargo a fin ser prácticos al trabajo que estamos llevando a cabo vamos a suponer que desde el momento cero se inicia la presentación de relevamientos y códigos profesionales.

Los honorarios profesionales que se abonan al arquitecto en concepto de relevamiento incluyen planos de arquitectura, plano de estructura, plano eléctrico, plano sanitario y plano del sistema contra incendio. Tenemos presupuestados a noviembre 2019 los valores por parte del profesional, que será el mismo que llevará a cabo todo el proyecto. Una parte corresponde a lo que se conoce como aporte a la caja profesional. El valor de cada estudio se muestra en cada una de las cotizaciones donde podemos sumar \$17.008 + \$7.536 + \$2.261 + \$2.731; el importe total es de \$29.536. Sumado a este importe en conceptos de honorarios se ha llegado al costo de \$800 por metro cuadrado de la obra, dando un valor de \$51.200. A la hora de hacer la presentación se debe presentar un código que se abona en el colegio de arquitectos, el mismo tiene un importe de \$1.500. Donde la cifra final se remonta a los \$82.236.

Dejamos adjunto al presente trabajo los presupuestos en cuestión.

TABLA N° 3, N° 4, N° 5 Y N° 6

Presupuesto Planos de arquitectura, estructura, eléctricos y sanitarios.

**Fórmula de arquitectura**

A los fines de la determinación de los aportes Y contribuciones, se calculará el honorario profesional según Decreto N° 4761/51, N° 1052/72, Y las reglamentaciones que al respecto emitan el Colegio de agrimensura; el Colegio de Arquitectos; el Colegio de Tecnicos Y el Consejo de Ingenieros Y Geologos

Nro. Afiliado: 8071  
 Nombre y apellido: PABLO DANIEL MUSRI MAGALLANES  
 Título: Arquitecto Matricula: 3329

Coficiente de actualización: 19,28221 Valor índice: 33.183,20000

Categoría: categoría 3 Relevamiento: 0  
 Tipo de obra: Vivienda Unifamiliar Otros-describir:   
 Tipo terminación: Terminación de Buena Calidad Unidades repetidas: 1  
 Metros cuadrados: 64.0 Presupuesto: 0.0  
 Valor total de obra: 2.973.214,72 Monto honorario: 211.977,472

Trabajos	Porcentaje	Honorario	Aporte
Planos Generales - 80	25 <input checked="" type="checkbox"/>	52.984,37	5.069,37
Planos de Construcción - 81	25 <input checked="" type="checkbox"/>	52.984,37	5.069,37
Pliego de Condiciones - 82	5 <input type="checkbox"/>		
LLlamado a Licitación y Pliego de Propuesta - 83	5 <input type="checkbox"/>		
Detalle de Construcción - 84	15 <input type="checkbox"/>		
Dirección y Liquidación - 85	25 <input checked="" type="checkbox"/>	52.984,37	5.069,37
Anteproyecto y Presupuesto Global - 86	15 <input type="checkbox"/>		
Presupuesto - 87	10 <input type="checkbox"/>		
Conduccion de Obra - 671	15 <input type="checkbox"/>		
<b>Totales</b>		<b>158.983,12 (*)</b>	<b>17.008,12</b>

(\*) El honorario resultante de la aplicación de los decretos N° 4761/51 y/o N°1052/72 sólo es válido para determinar el aporte que le corresponde abonar al comitente.

[Calcular](#)
[Confirma Datos Aporte](#)
[Imprimir Borrador](#)
[Volver](#)

A los fines de la determinación de los aportes Y contribuciones, se calculará el honorario profesional según Decreto N° 4761/51, N° 1052/72, Y las reglamentaciones que al respecto emitan el Colegio de agrimensura; el Colegio de Arquitectos; el Colegio de Tecnicos Y el Consejo de Ingenieros Y Geologos

Nro. Afiliado: 8071  
 Nombre y apellido: PABLO DANIEL MUSRI MAGALLANES  
 Título: Arquitecto Matricula: 3329

Coficiente de actualización: 19,28221 Valor índice: 33.183,20000

Categoría: Categoría 0 - Hormigon Armado  
 Tipo de obra: Vivienda Unifamiliar Otros-describir:   
 Tipo terminación: Terminación de Buena Calidad Porc: 1.40000 Unidades repetidas: 1  
 Metros Cuadrados: 64.0 Presupuesto: 0.0  
 Valor total de obra: 1.189.285,89 Monto honorario: 62.282,171

Trabajos	Porcentaje	Honorario	Aporte
Anteproyecto y Presupuesto Global	10 <input type="checkbox"/>		
Proyecto (Planos) Completo	45 <input checked="" type="checkbox"/>	28.029,08	3.082,07
Verificación Sísmica	45 <input checked="" type="checkbox"/>	28.029,08	3.082,07
Presupuesto y Cómputos Métricos	5 <input type="checkbox"/>		
Estudio de Propuesta	5 <input type="checkbox"/>		
Pliego de Condiciones	10 <input type="checkbox"/>		
Detalle	15 <input type="checkbox"/>		
Dirección y Liquidación (Direc. Estructura)	20 <input checked="" type="checkbox"/>	12.456,44	1.370,21
Conduccion de Obra	12 <input type="checkbox"/>		
<b>Totales</b>		<b>68.510,40 (*)</b>	<b>7.536,15</b>

(\*) El honorario resultante de la aplicación de los decretos N° 4761/51 y/o N°1052/72 sólo es válido para determinar el aporte que le corresponde abonar al comitente.

[Calcular](#)
[Confirma Datos Aporte](#)
[Imprimir Borrador](#)
[Volver](#)

**Instalaciones Eléctricas**

A los fines de la determinación de los aportes Y contribuciones, se calculará el honorario profesional según Decreto N° 4761/51, N° 1052/72, Y las reglamentaciones que al respecto emitan el Colegio de agrimensura; el Colegio de Arquitectos; el Colegio de Tecnicos Y el Consejo de Ingenieros Y Geologos

Nro. Afiliado: 6971

Nombre y apellido: PABLO DANIEL MUSRI MAGALLANES

Título: Arquitecto Matrícula: 8329

Coefficiente de actualización: 19,28221 Valor índice: 33.183,20000 Valor de boca: 4.152,92776

Categoría: categoria 3 **Relevamiento:**

Cant. de bocas: 55 Unidades repetidas: 1

Valor total de bocas: 311.469,58 Monto honorario: 34.281,85

Trabajos	Porcentaje	Honorario	Aporte
Anteproyecto y Presupuesto Global	10 <input type="checkbox"/>		
Proyecto (Planos) Completo	35 <input checked="" type="checkbox"/>	11.991,56	1.319,08
Presupuesto y Cómputos Métricos	5 <input type="checkbox"/>		
Estudio de Propuesta	5 <input type="checkbox"/>		
Pliego de Condiciones	10 <input type="checkbox"/>		
Detalle	20 <input type="checkbox"/>		
Dirección y Liquidación	25 <input checked="" type="checkbox"/>	8.505,42	942,2
Conduccion de Obra	15 <input type="checkbox"/>		
<b>Totales</b>		<b>20.557,00 (*)</b>	<b>2.261,28</b>

(\*) El honorario resultante de la aplicación de los decretos N° 4761/51 y/o N°1052/72 sólo es válido para determinar el aporte que le corresponde abonar al comitente.

**Fórmula de sanitarios**

A los fines de la determinación de los aportes Y contribuciones, se calculará el honorario profesional según Decreto N° 4761/51, N° 1052/72, Y las reglamentaciones que al respecto emitan el Colegio de agrimensura; el Colegio de Arquitectos; el Colegio de Tecnicos Y el Consejo de Ingenieros Y Geologos

Nro. Afiliado: 6971

Nombre y apellido: PABLO DANIEL MUSRI MAGALLANES

Título: Arquitecto Matrícula: 8329

Coefficiente de actualización: 19,28221 Valor índice: 33.183,20000

Categoría: Categoria 2 **Relevamiento:**

Tipo instalación: Instalaciones Alta Calidad Unidades repetidas: 1

Metros cuadrados: 64,0 Presupuesto: 0,0

Valor total de obra: 407.748,00 Monto honorario: 41.391,51

Trabajos	Porcentaje	Honorario	Aporte
Anteproyecto y Presupuesto Global	10 <input type="checkbox"/>		
Proyecto (Planos) Completo	35 <input checked="" type="checkbox"/>	14.487,03	1.593,58
Presupuesto y Cómputos Métricos	5 <input type="checkbox"/>		
Estudio de Propuesta	5 <input type="checkbox"/>		
Pliego de Condiciones	10 <input type="checkbox"/>		
Detalle	20 <input type="checkbox"/>		
Dirección y Liquidación	25 <input checked="" type="checkbox"/>	10.347,88	1.138,27
Conduccion de Obra	15 <input type="checkbox"/>		
<b>Totales</b>		<b>24.834,91 (*)</b>	<b>2.731,85</b>

(\*) El honorario resultante de la aplicación de los decretos N° 4761/51 y/o N°1052/72 sólo es válido para determinar el aporte que le corresponde abonar al comitente.

Finalmente otro costo a tener en cuenta en cuanto al profesional es la dirección técnica que consiste en la supervisión y relevamientos que se efectúan sobre la marcha. Son tres visitas semanales con el propósito de efectuar seguimientos y verificar que se estén efectuando las actividades en condiciones mediante supervisión de la obra. El valor establecido por el profesional que llevara la obra es de \$10.000 mensuales, por un total aproximado de 8 meses que durara la obra tenemos un valor final de \$80.000.

En conclusión ordenando los gastos del proyecto tenemos lo siguiente:

TABLA N° 7

**Resumen de costos**

Construcción	
Terreno	\$ 2.400.000,00
Escritura y escribanía	\$ 96.000,00
Construcción	\$ 1.805.155,00
equipamiento de local	\$ 54.766,00
Terminaciones	\$ 10.000,00
Impuestos y tasas	\$ 10.000,00
Honorarios profesionales	\$ 162.236,00
Total	\$ 4.538.157,00

## CAPÍTULO V

### INGRESOS ESPERADOS

*La libertad no consiste en tener un buen amo, sino en no tenerlo. (Cicerón)*

Conoceremos los ingresos esperados bajo distintos posibles escenarios. Donde tendremos de mayor a menor nivel de ingresos dependiendo de las condiciones que nos esperen. Veremos cómo variables propias de la economía serán claves para la proyección de nuestros ingresos.

#### 1. INGRESO POR ALQUILES DE LOCALES

Recordando que el principal objetivo de los inversores es la obtención de renta en concepto de ingresos pasivos, vamos a continuar el trabajo con la parte de los ingresos previstos. En los primeros capítulos mencionábamos los inconvenientes por los que atraviesa la economía y cómo repercute en la actividad comercial. Por lo que somos conscientes de que el mercado en el que hemos elegido actuar pueden darse distintos panoramas con diferentes riesgos, que si bien consideramos bajos comparados con otros mercados, no por eso podemos dejarlos de lado. Por tal motivo hemos decidido el estudio de tres posibles escenarios que traerán consigo distintos desenlaces.

Así, veremos el escenario optimista, en que planteamos mantener ocupados los dos locales sin ningún tipo de interrupción, esto significa ocupación al 100%. Escenario normal, donde tendremos una ocupación del 85%, esto significa que en promedio cada dos años, de los 24 meses tendremos un total de 20 meses con ocupación. Esto puede darse de modo indistinto en alguno de los inmuebles y tanto al principio del rango de tiempo como al final del plazo. Y por último un escenario pesimista donde el promedio bianual de ocupación sea del 70%, es decir en lugar de tener los 24 meses los dos locales ocupados, mantenerlos activos 17 meses.

Por lo pronto vamos a establecer un valor de alquiler de \$12.000 con renovación anual del importe. El valor de actualización será del 30%. El importe es razonable comparado con los valores que se piden en la zona en propiedades de similares características. Se trata de locales a estrenar por lo que podríamos solicitar un importe algo mayor, pero debido a que nuestro deseo es que el mismo se ocupe en cuanto antes, estableceremos un valor módico que acompañe a aquellos emprendedores que deseen establecerse en nuestros locales.

Así es que esperamos para el primer año un ingreso mensual de \$24.000 por ambos locales, donde descontadas las comisiones por servicios inmobiliarios tendríamos un ingreso mensual por ambos locales de \$21.600 y para el segundo año \$28.080. Estos ingresos serían los esperados bajo condiciones estables, donde los mismos sean ocupados desde el primer momento y cumplan el contrato de manera completa.

En caso de que alguno de ellos no sea alquilado desde el primer momento el importe se verá modificado a valores que se consideren en cada caso. Así evitaremos pérdida de valor.

No existen ingresos adicionales a los mencionados, aquí en ese aspecto el negocio es simple. Se obtienen ingresos en la medida en que los locales permanezcan ocupados. Esos ingresos serán depositados por la inmobiliaria el día diez de cada mes en nuestra cuenta bancaria.

Vamos a desarrollar una proyección de ingresos tomando como base los tres escenarios. A fines prácticos vamos a considerar valores de inflación proyectados

Dado que es totalmente imposible predecir los valores de dicho indicador para los próximos años, lo que haremos es determinar un valor promedio de los últimos cuatro años y establecer dicho % como dato para los años venideros. Así tenemos que en los últimos cuatros años los porcentajes fueron:

TABLA N° 8

**Inflación anual últimos cuatro años**

**Fuente INDEC**

Año	% Inflación
2016	40,9
2017	24,6
2018	47,6

2019	42,2
------	------

Tengamos en cuenta que el valor del 2019 es el acumulado a la fecha, no es el definitivo, pero a fines prácticos resulta bien tomar el valor.

GRAFICO N° 3

Índices de Inflación últimos cuatro años

Fuente: INDEC.



Donde podemos tomar una media del 38,8% de los últimos cuatro años. Vamos proyectar dicha cifra para los próximos periodos. No vamos a tomar los valores proyectados por analistas y especialistas económicos.

Con esta información proyectada podemos evaluar el nivel de ingreso esperado.

Vamos a realizar una tabla donde veremos el flujo de ingreso y el acumulado para cada uno de los escenarios a estudiar.

TABLA N° 9

*Flujo de ingreso esperado con actualización anual del 30%*

Escenario Optimista	
Año	Resultados en \$ por año
1	\$ 259.200
2	\$ 336.960
3	\$ 438.048
4	\$ 569.462
5	\$ 740.301
6	\$ 962.391
7	\$ 1.251.109
8	\$ 1.626.442
9	\$ 2.114.374
10	\$ 2.748.686

Escenario Normal	
Año	Resultados en \$ por año
1	\$ 216.000
2	\$ 280.800
3	\$ 365.040
4	\$ 474.552
5	\$ 616.918
6	\$ 801.993
7	\$ 1.042.591
8	\$ 1.355.368
9	\$ 1.761.978
10	\$ 2.290.572

Escenario Pesimista	
Año	Resultados en \$ por año
1	\$ 183.600
2	\$ 238.680
3	\$ 310.284
4	\$ 403.369
5	\$ 524.380
6	\$ 681.694
7	\$ 886.202
8	\$ 1.152.063
9	\$ 1.497.682
10	\$ 1.946.986

## 2. INGRESO POR VENTA DE LOCALES

Si bien, como se mencionó en varias ocasiones, el objetivo de los inversores “en principio” no es la venta de los locales, no podemos dejar de preguntarnos qué pasaría si vendemos uno o los dos locales.

Buscando valores que actualmente se ofertan por locales similares, de mismas características y en cercanas ubicaciones, tenemos un precio establecido de U\$S 40.000 como valor de venta. En pesos argentinos a la fecha serían \$2.520.000. Donde considerando que los costos en dólares de construcción de un local, a valores de noviembre con dólar en \$63, es de U\$S 21.277.

TABLA N° 10

**Costos por local comercial terminado expresado en pesos argentinos.**

Costo por local	
Terreno (32 x \$8.480)	\$ 271.378,00
Escritura y escribanía / 2	\$ 48.000,00
Construcción	\$ 902.577,00
equipamiento de local	\$ 27.383,00
Terminaciones	\$ 5.000,00
Impuestos y tasas	\$ 5.000,00
Honorarios profesionales	\$ 81.118,00
<b>Total</b>	<b>\$ 1.340.456,00</b>

Dimos a conocer las proyecciones de ingresos y los costos asociados al desarrollo. En el próximo capítulo vamos a efectuar con los datos obtenidos las evaluaciones económicas.

## CAPÍTULO VI

### EVALUACIÓN ECONÓMICA

*Si se quiere ascender por cuestas empinadas,  
es necesario al principio andar despacio. (W. Shakespeare)*

Existen diversos métodos comúnmente utilizados para la evaluación de proyectos y decisiones económicas. En este último capítulo aremos un breve repaso sobre las principales modalidades que vamos a utilizar para definir nuestra decisión final sobre llevar a cabo o el proyecto.

#### 1. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

Es una realidad inevitable que siempre que se inicie un proyecto de negocios será necesario efectuar una inversión inicial. Que se podrá recuperar en la medida que el negocio funcione con niveles de rendimiento esperado y con cumplimiento de las expectativas que se desarrollan justamente en el plan de negocios. Y por su puesto como es de esperar tendrá mayor atractivo aquel negocio donde el plazo de recuperación de la inversión o *payback* sea menor.

El *payback* es el periodo de recuperación de la inversión, es un criterio para valorar inversiones que queda definido como el periodo de tiempo que se requiere para recuperar el capital invertido en la fase inicial de un proyecto. Este cálculo nos dará como resultado el número de periodos que son necesarios para recuperar el dinero invertido como capital inicial.<sup>14</sup> Por lo que claramente constituye una información vital a la hora de decidir realizar o no una inversión. Es un método que permite medir la liquidez del proyecto en términos nominales principalmente.

---

<sup>14</sup> <https://www.emprendepyme.net/periodo-de-recuperacion-de-la-inversion.html>

Existen dos modalidades para aplicar el método, una simple que mide en tiempo el riesgo del proyecto pero no tiene en consideración el valor del dinero a lo largo del tiempo.

Por otro lado se puede efectuar la medición ajustando valores en el recorrido del tiempo. Aquí vamos a considerar como varía el valor del dinero a lo largo del tiempo. Es un modo de predecir el momento en el que va a empezarse a recuperar el dinero de la inversión.

La fórmula para efectuar el cálculo es:

FIGURA N° 5

Formula cálculo periodo de recuperación de la inversión.

$$PRI = \left[ \begin{array}{l} \text{Último periodo con flujo} \\ \text{acumulado negativo} \\ \text{(año, mes, día)} \end{array} \right] + \left[ \frac{\text{Inversión inicial} - \sum_{\text{Hasta último}} \text{periodo negativo}}{\text{Periodo inmediato positivo} \\ \text{del flujo de caja}} \right]$$

Así obtendremos tres posibles resultados, atendiendo a los tres posibles escenarios. En todos los casos se tiene como referencia el mismo gasto a efectuar de \$ 4.538.157,00. Tengamos en cuenta que este importe incluye la totalidad del terreno que se pretende adquirir, sin embargo el proyecto de construcción de locales comerciales utilizara solo el 23% del terreno, dejando los restantes metros para proyecto futuros. Pero dado que por lo pronto los inversores busquen generar ingresos pasivos con esta inversión, efectuaremos los cálculos con todos los costos necesarios.

Utilizaremos los datos de la tabla número 9, donde se establecen los ingresos en pesos a obtener en los próximos años.

$$PRI \text{ Escenario optimista} = 6 + ((4.538.157 - 3.306.363) / 1.251.109) = 6.985$$

Esto significa que la recuperación del capital invertido será a los 6 años, 11 meses y 25 días.

$$\text{PRI Escenario normal} = 7 + ((4.538.157 - 3.797.893) / 1.355.368) = 7,55$$

Esto significa que la recuperación del capital invertido será a los 7 años, 6 meses y 17 días.

$$\text{PRI Escenario pesimista} = 8 + ((4.538.157 - 4.380.272) / 1.497.682) = 8,11$$

Esto significa que la recuperación del capital invertido será a los 8 años, 1 mes y 10 días.

## 2. TASA DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN

La tasa de rendimiento es la ganancia o pérdida neta de una inversión durante un periodo de tiempo específico que se expresa como un porcentaje del costo inicial de la inversión. El periodo suele ser de un año, en cuyo caso se denomina rendimiento anual.<sup>15</sup>

Las ganancias en inversiones se definen como los ingresos recibidos más la ganancia de capital obtenida con la venta de la inversión. La tasa de rendimiento a veces se denomina retorno de la inversión o ROI. Para las inversiones en las que el capital está en riesgo, como acciones y compras de viviendas, el inversor también tiene en cuenta los efectos de la volatilidad de los precios y el riesgo de pérdida.

Dado que el proyecto de valuación se efectúa sobre un inmueble que proporcionara un flujo de ingresos, el cálculo de la tasa de rendimiento es de suma importancia y brinda valiosa información a los inversores. Este análisis resulta interesante si lo que se evalúa es la venta de los inmuebles.

Tasa de rendimiento = ((Valor final de la inversión – Valor inicial de la inversión) / Valor inicial de la inversión) x 100.

Para el efecto del cálculo supondremos el posible valor de mercado que tendría cada uno de los inmuebles. Como se mencionó en el apartado que versa sobre valores por venta los mismo, ambos dos, podrían ser vendidos por un total de U\$S 80.000 lo que expresado en pesos daría un valor de \$5.040.000.

---

<sup>15</sup> <https://www.lifeder.com/tasa-de-rendimiento/>

Además tenemos que considerar que en caso de vender los dos locales, aun estaríamos conservando parte del terreno original. Considerando que originariamente el terreo poseía 283 metros y hemos construido sobre, modo de redondeo, 70 metros cuadrados, aun disponemos de 213 metros cuadrados. Si calculamos el valor por metro cuadrado al momento de la compra tendríamos que cada metro tiene un valor del \$ 8.480.

Este cálculo se va a efectuar de un modo muy simplificado sin entrar en mayores detalles. En resumen tendríamos como valor inicial de la inversión la suma de \$4.538.157. Mientras que el valor final de la inversión surge de sumar los \$5.040.000 más el valor del terreno sin construir que sería de \$1.806.240. En total son \$6.846.240.

$$\text{Tasa de Rendimiento: } ((6.846.240 - 4.538.157) / 4.538.157) \times 100 = 0,51$$

El resultado es extremadamente alentador en caso de que se desee efectuar la venta de los inmuebles arrojando una tasa de rendimiento sobre la inversión del 51%.

### 3. VALOR ACTUAL NETO

Vamos a efectuar el cálculo de la renta que dejaría el alquiler de uno de los locales comerciales.

Los análisis sencillos que desarrollamos en las valuaciones anteriores sirven como indicadores parciales de los efectos que tendrá la inversión a lo largo del tiempo. Pero carecen de información crítica como diferencias existentes entre ingresos netos y brutos, el valor real del departamento expresado en una moneda más estable, la inflación proyectada para el periodo de análisis y finalmente la relación que existe entre el valor neto actual y la tasa interna de retorno.

Así sabremos con mayor certeza cuál será el valor presente del conjunto de flujos de fondo que derivan de la inversión. El objetivo será determinar si por el VAN se acepta el proyecto de inversión.

Tendremos como supuestos del análisis el valor del alquiler de un solo local, será de \$12.000, ahora bien el importe neto libre de gastos es de \$10.800. Por otro lado habiendo establecido un valor de actualización del 30%, sabemos que el importe de la renta para el segundo año libre de gastos será de \$14.040.

TABLA N° 11

**Ingreso por renta de local comercial**

Periodo alquiler	Renta mensual bruta	Gastos	Renta mensual neta
Año 1	\$ 12.000	\$ 1.200	\$ 10.800
Año 2	\$ 15.600	\$ 1.560	\$ 14.040

Veremos ahora los datos iniciales para efectuar el cálculo. Para ello realizaremos el cuadro en EXCEL que nos va a permitir obtener mediante fórmulas los valores destacados.

TABLA N ° 12

**Datos para calculo VAN.**

<b>Datos para el cálculo</b>	
Tasa de corte	87,80%
Tasa descuento mensual	5,39%
VAN:	<b>\$ 158.462</b>

<b>Datos del Inmueble alquilado</b>	
Local comercial	
M2	32
Valor x M2 invertido	<b>USD 665</b>
Valor del dólar	\$ 63,00
Valor en \$	\$ 1.340.640

La razón por la cual se efectúa el cálculo de VAN y TIR, es comparar la inversión con otras alternativas financieras.

La tasa de corte surge de por la tasa que se obtiene por colocación plazo fijo en banco Nación al 49% anual en pesos argentinos y una tasa de inflación estimada para el periodo del 38,8%. La tasa de corte

es aquella utilizada para detraer al presente los flujos de ingresos generados en los distintos meses.<sup>16</sup> A mayor tasa, más se castiga el análisis (pues como juega en el denominador de los distintos cocientes el valor resultante de cada uno de ellos será menor). Así es que resulta una tasa de descuento de 5,39%.

Considerando los ingresos estimados resultantes para nuestro estudio y bajo un escenario optimista donde el mismo se mantenga ocupado los 24 meses, obtenemos la siguiente tabla.

TABLA N° 13

**Ingresos mensuales escenario optimista.**

<b>Mes</b>	<b>Flujo Fondos</b>
1	\$ 10.800
2	\$ 10.800
3	\$ 10.800
4	\$ 10.800
5	\$ 10.800
6	\$ 10.800
7	\$ 10.800
8	\$ 10.800
9	\$ 10.800
10	\$ 10.800
11	\$ 10.800
12	\$ 10.800
13	\$ 14.040
14	\$ 14.040
15	\$ 14.040
16	\$ 14.040
17	\$ 14.040
18	\$ 14.040
19	\$ 14.040
20	\$ 14.040
21	\$ 14.040
22	\$ 14.040
23	\$ 14.040
24	\$ 14.040
	<b>\$ 298.080</b>

<sup>16</sup> <http://estudioinmobidiario.com/?p=1169>

Obtenemos un valor total a percibir es de \$298.080, al final del periodo de 24 meses. Ahora deberemos traer dicho valor al presente y así aplicar cálculos relacionando retorno e inversión y revelar la renta obtenida.

Resulta un VAN de \$158.462, este importe representa el valor presente que en la formula permitirá calcular la renta obtenida.

TABLA N °14

Calculo tasa anual escenario optimista.

<b>Datos del Inmueble alquilado</b>	
Local comercial	
M2	32
Valor x M2 invertido	USD 665
Valor del dólar	\$ 63,00
Valor en \$	\$ 1.340.640

Renta Bianual	\$ 158.462	11,82%
	\$ 1.340.640	

<b>Tasa anual</b>	<b>5,91%</b>
-------------------	--------------

Así obtenemos que le monto total percibido al cabo de dos años dividido por sobre el valor en pesos del local comercial nos va el valor que representa la tasa de retorno de nuestra inversión.

Resumiendo resultados de nuestra valuación en los tres posibles escenarios obtenemos que:

TABLA N° 15

**Resultados tasas anuales para los tres escenarios.**

<b>Escenario</b>	<b>% Ocupación</b>	<b>Tasa anual</b>
<b>Optimista</b>	100%	5,91%
<b>Normal</b>	85%	5,40%
<b>Pesimista</b>	70%	4,97%

Vamos a dejar en la sección anexos los cálculos en planillas de Excel de los tres escenarios a fin de que se pueda identificar la lógica de los cálculos.

Finalmente hemos concluido nuestro estudio, estamos en condiciones de llegar a las conclusiones.

## CONCLUSIONES

Habiendo recorrido un largo camino de estudio de las distintas variables y aspectos con los que se encuentra una persona que desea incursionar en el mercado de complejos habitacionales con locales comerciales para alquiler de los mismos, estamos en condiciones de afirmar que si es rentable a largo plazo la concreción del proyecto.

Los resultados de nuestra valuación indican que con una tasa, en escenario optimista, del 5,91% nos encontramos por encima de opciones en dólares ofrecidas en bancos del sistema. Inclusive en escenario normal y pesimista, los resultados son positivos.

Debido al malestar económico, existe mucha incertidumbre por parte de los ahorristas e inversores y lamentablemente la historia argentina ha demostrado que las inversiones financieras en bancos pueden perder seguridad de liquidez ante situaciones de extrema urgencia económica. Así tenemos el antecedente del año 2001 donde los ahorristas en dólares sufrieron el famoso “corralito financiero” impulsado por en ese entonces el ministro de economía Domingo Cavallo en el gobierno de Eduardo Duhalde, donde existían restricciones al retiro de fondos del sistema financiero, y el modo de retirar los ahorros era “pesificando” los dólares estadounidenses.

Las dudas que las mayorías de los inversores poseen actualmente traen recuerdos de tal crisis. Si bien desde el banco central de la república argentina se menciona que no existen condiciones tales para que se repitan los sucesos, porque no existen problemas de liquidez, no deja de ser un factor a tener presente en las decisiones a tomar. Por otro lado y por fuera de los sistemas bancarios convencionales existen distintos BROKERS que se dedican a administrar inversiones. Si bien está claro que muchos de ellos no son precisamente bancos lo cierto es que operan muchas de las inversiones en ellos, lo que de modo indirecto puede traer similares inconvenientes.

Otra opción son los bancos del extranjero o brokers que operan en otros países y permanente invitan a participar en bolsas norteamericanas o en acciones de empresas europeas, etc. Lo cierto es que no deseamos retirar nuestro dinero de nuestro País, así tuviéramos asegurados mejores resultados, no creemos que sea el camino dado que estamos interesados en crecer económicamente dentro de nuestra comunidad. Esa es una decisión con la que nos hemos sentido identificados desde el principio.

Si bien los valores pueden resultar poco alentadores por tratarse de una inversión que representa una tasa menor al 6% anual, tenemos que recordar que el propósito de nuestra decisión de inversión no es volvernos millonarios en el corto plazo. En este mercado no existen los saltos mágicos como si en muchas ocasiones ocurren en mercados financieros, donde en ocasiones aparecen rachas de buena suerte que disparan el valor de las acciones o los bonos convirtiendo en millonario a los tenedores. Pero en nuestros objetivos dejamos bien establecido que lo que nos mueve realmente en término de metas es la generación de ingresos pasivos que permitan dar cuidado a nuestro capital invertido. Sabemos que con este negocio tendremos muy buen resguardo del capital invertido. El capital en ladrillos fue, es y será una de las inversiones más seguras, dado que si bien nos movemos en una economía altamente inestable este tipo de activos tienen al alza permanentemente. Estamos dispuestos a resignar las jugosas tasas de interés anual que se ofrecen por plazo fijo y fondos comunes de inversión en corto plazo, cercanas al 52% en la actualidad y donde las mismas hace apenas 30 días se ubicaban al 63%, llegando incluso a estar en 70% anual. Pero el costo por cobrar esa gran suma de interés fue la pérdida de valor de los fondos iniciales, y sumado a eso los impuestos producto de las inversiones financieras. Y finalmente tener que vivir el día a día con la incertidumbre de no saber en qué momento los gobiernos de modo deliberado o no modificarán las condiciones del juego perjudicando a las personas que apuestan en estas entidades.

Finalmente damos como resuelto el trabajo respondiendo a la inquietud que nos llevó a abordar el tema en cuestión confirmando que el proyecto sí será viable.

## BIBLIOGRAFIA (ver cómo deben realizarse las referencias bibliográficas)

OCAÑA, Hugo Ricardo, (2012) *"Dirección estratégica de los negocios"*, Buenos Aires Argentina.

PITHOD, Abelardo, (1993) *Comportamiento organizacional, Psicología de las organizaciones*, Buenos Aires Argentina.

SITIOS WEB CONSULTADOS.

<https://www.indec.gob.ar/>

<http://www.bcra.gov.ar/>

<https://www.bna.com.ar/Personas>

<https://www.santander.com.ar/banco/online/personas>

<https://www.mercadolibre.com.ar/>

<http://camza.org.ar/>

<https://www.godoycruz.gob.ar/>

<http://www.mendoza.gov.ar/>

<https://ecocuyo.com/>

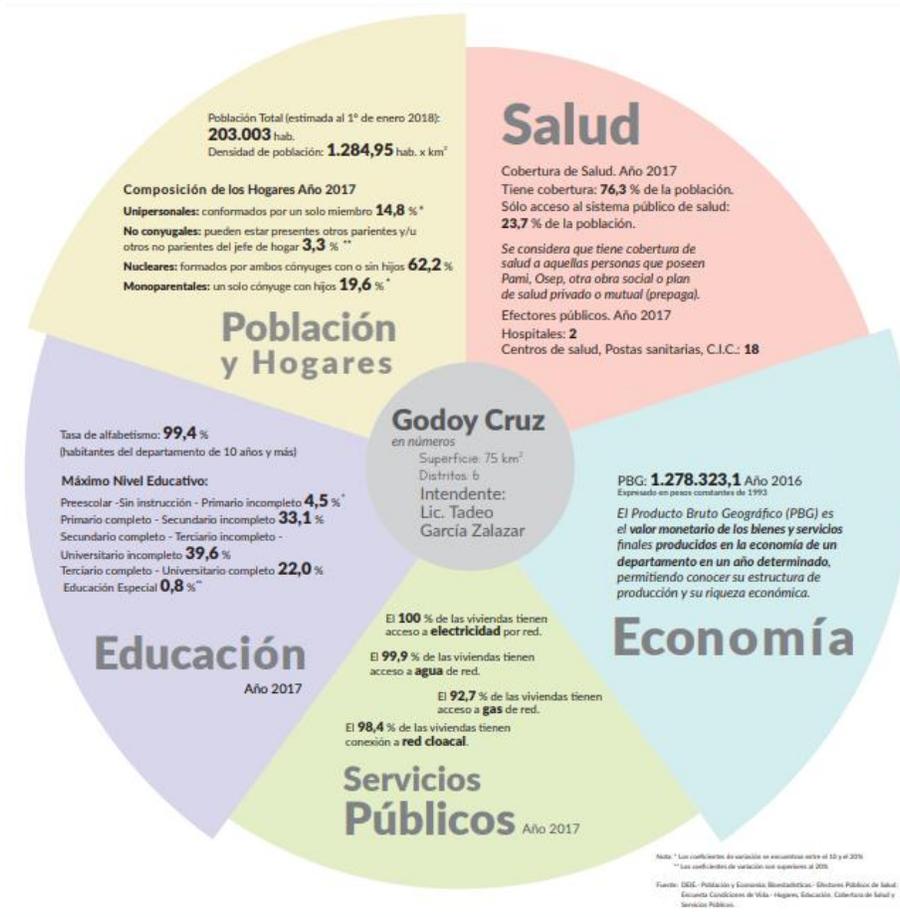
<http://cn.cnmza.org.ar/>

<https://www.youtube.com/>

<https://www.google.com/>

## ANEXO A

### GODOY CRUZ EN NÚMEROS, AÑO 2017



## ANEXO B

### EVOLUCIÓN DE LOS SIGNOS MONETARIOS ARGENTINOS

EVOLUCION DE LOS SIGNOS MONETARIOS ARGENTINOS			
SIGNO MONETARIO	NORMA LEGAL DE CREACION	EFFECTO SOBRE EL SIGNO MONETARIO ANTERIOR	VIGENCIA
m\$n (Peso Moneda Nacional)	Ley 3.871		Del 4/11/1859 al 31/12/1869
\$ (Peso Ley 18.188)	Ley 18.188	Quita 2 (dos) lugares a la izquierda de la coma al Peso Moneda Nacional	Del 1/1/1970 al 31/5/1983
\$a (Peso Argentino)	Ley 22.707	Quita 4 (cuatro) lugares a la izquierda de la coma al Peso Ley 18.188	Del 1/6/1983 al 14/6/1985
=A= (Austral)	Decreto 1056/85	Quita 3 (tres) lugares a la izquierda de la coma al Peso Argentino	Del 15/6/1985 al 31/12/1991
\$ (Peso)	Decreto 2128/91	Quita 4 (cuatro) lugares a la izquierda de la coma al Austral	Del 1/1/1992

## ANEXO C

### CÁLCULOS VAN ESCENARIO OPTIMISTA

#### Van para alquiler de un solo local

Periodo de alquiler	Renta mensual bruta	Gastos	Renta mensual neta
Año 1	\$ 12.000	\$ 1.200	\$ 10.800
Año 2	\$ 15.600	\$ 1.560	\$ 14.040

#### Supuestos:

- 1) El 1° año el Alquiler mensual convenido es de \$12.000. El valor de las comisiones a inmobiliaria se detrae mes a mes, por el 10% (Incluye Imp. Inmobiliario y Alumbrado Barrido y Limpieza)
- 2) El 2° año el Alquiler sube exclusivamente por expectativas inflacionarias un 30% convenido en el Contrato
- 3) La tasa de corte resulta por el monto de plazo fijo ubicado al 51% más inflación esperada del 38,8%
- 4) el valor x M2 invertido en dólares, surge sumar todos los gastos adjudicados solo al inmueble en particular.

Datos para el cálculo	
Tasa de Corte	87,80%
Tasa Descuento mensual	5,39%
<b>VAN:</b>	<b>\$ 158.462</b>

Mes	Flujo Fondos
1	\$ 10.800
2	\$ 10.800
3	\$ 10.800

Datos del Inmueble alquilado	
Local comercial	
M2	32
Valor x M2 invertido	<b>USD 665,00</b>
Valor del dólar	\$ 63,00
Valor en \$	\$ 1.340.640,00

Renta Bianaual	\$ 158.462	
	\$ 1.340.640,00	

11,82%

<b>Tasa anual</b>	<b>5,91%</b>	
-------------------	--------------	--

4	\$ 10.800
5	\$ 10.800
6	\$ 10.800
7	\$ 10.800
8	\$ 10.800
9	\$ 10.800
10	\$ 10.800
11	\$ 10.800
12	\$ 10.800
13	\$ 14.040
14	\$ 14.040
15	\$ 14.040
16	\$ 14.040
17	\$ 14.040
18	\$ 14.040
19	\$ 14.040
20	\$ 14.040
21	\$ 14.040
22	\$ 14.040
23	\$ 14.040
24	\$ 14.040
	<b>\$ 298.080</b>

## ANEXO D

### CÁLCULOS VAN ESCENARIO NORMAL

**Supuestos:**

- 1) El 1° año el Alquiler mensual convenido es de \$12.000. El valor de las comisiones a inmobiliaria se detrae mes a mes, por el 10% (Incluye Imp. Inmobiliario y Alumbrado Barrido y Limpieza)
- 2) El 2° año el Alquiler sube exclusivamente por expectativas inflacionarias un 30% convenido en el Contrato
- 3) La tasa de corte resulta por el monto de plazo fijo ubicado al 51% más inflación esperada del 38,8%
- 4) el valor x M2 invertido en dólares, surge sumar todos los gastos adjudicados solo al inmueble en particular.

Datos para el cálculo	
Tasa de Corte	87,80%
Tasa Descuento mensual	5,39%
<b>VAN:</b>	<b>\$ 144.747</b>

Mes	Flujo Fondos
1	
2	
3	\$ 10.800
4	\$ 10.800
5	\$ 10.800
6	\$ 10.800
7	\$ 10.800
8	\$ 10.800
9	\$ 10.800
10	\$ 10.800
11	\$ 10.800
12	\$ 10.800

Datos del Inmueble alquilado	
Local comercial	
M2	32
Valor x M2 invertido	<b>USD 665,00</b>
Valor del dólar	\$ 63,00
Valor en \$	\$ 1.340.640,00

Renta Bianaual \$ 144.747  
\$ 1.340.640,00

10,80%

<b>Tasa anual</b>	<b>5,40%</b>
-------------------	--------------

13	\$ 14.040
14	\$ 14.040
15	\$ 14.040
16	\$ 14.040
17	\$ 14.040
18	\$ 14.040
19	\$ 14.040
20	\$ 14.040
21	\$ 14.040
22	\$ 14.040
23	
24	
	<b>\$ 248.400</b>

## ANEXO E

### CÁLCULOS VAN ESCENARIO PESIMISTA

#### Van para alquiler de un solo local

Periodo de alquiler	Renta mensual bruta	Gastos	Renta mensual neta
Año 1	\$ 12.000	\$ 1.200	\$ 10.800
Año 2	\$ 15.600	\$ 1.560	\$ 14.040

#### Supuestos:

- 1) El 1° año el Alquiler mensual convenido es de \$12.000. El valor de las comisiones a inmobiliaria se detrae mes a mes, por el 10% (Incluye Imp. Inmobiliario y Alumbrado Barrido y Limpieza)
- 2) El 2° año el Alquiler sube exclusivamente por expectativas inflacionarias un 30% convenido en el Contrato
- 3) La tasa de corte resulta por el monto de plazo fijo ubicado al 51% más inflación esperada del 38,8%
- 4) el valor x M2 invertido en dólares, surge sumar todos los gastos adjudicados solo al inmueble en particular.

Datos para el cálculo	
Tasa de Corte	87,80%
Tasa Descuento mensual	5,39%
<b>VAN:</b>	<b>\$ 133.140</b>

Mes	Flujo Fondos
1	
2	
3	
4	
5	\$ 10.800
6	\$ 10.800

Datos del Inmueble alquilado	
Local comercial	
M2	32
Valor x M2 invertido	<b>USD 665,00</b>
Valor del dólar	\$ 63,00
Valor en \$	\$ 1.340.640,00

Renta Bianaual \$ 133.140  
\$ 1.340.640,00

9,93%

<b>Tasa anual</b>	<b>4,97%</b>
-------------------	--------------

7	\$ 10.800
8	\$ 10.800
9	\$ 10.800
10	\$ 10.800
11	\$ 10.800
12	\$ 10.800
13	\$ 14.040
14	\$ 14.040
15	\$ 14.040
16	\$ 14.040
17	\$ 14.040
18	\$ 14.040
19	\$ 14.040
20	\$ 14.040
21	\$ 14.040
22	
23	
24	
	<b>\$ 212.760</b>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza,

.....

....

Firma y aclaración

....

Número de registro

....

DNI