

ÍNDICE

• 0.0 INTRODUCCIÓN	3
0.1 Tema.....	3
0.2 Objetivo.....	4
0.3 Metodología.....	4
0.4 Tutor.....	5
• 1.0 PRESENTACIÓN DE LA LOCACIÓN ASIGNADA	6
1.1 Datos del padrón / Datos territoriales.....	6
1.2 Caracterización del entorno urbano y social (mapeo de datos).....	8
• 2.0 ANÁLISIS DEL MERCADO PARA EL PRODUCTO Y EL PROYECTO	14
2.1 Introducción.....	14
2.2 Conclusión.....	14
• 3.0 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR INMOBILIARIO	16
3.1 Propuesta de valor para los Stakeholders.....	17
3.2 Propuesta de valor para el cliente.....	19
• 4.0 ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN	21
4.1 Factores competitivos considerados.....	21
4.2 Estrategia competitiva. Plan Integral.....	22
4.3 Valor distintivo.....	23
4.4 Segmentación y posicionamiento del emprendimiento.....	24
• 5.0 PLAN DE MARKETING	26
5.1 Producto / Servicio / Programa.....	26
5.2 Imágenes / Prefiguración.....	33
5.3 Imagen de marca.....	36
5.4 Forma y canales de comercialización.....	40
5.5 Formas de promoción y comunicación.....	41

5.6 Precio del m2 a construir / Precio del m2 a comercializar.....	41
• 6.0 PLAN FINANCIERO.....	44
6.1 Resumen.....	44
6.2 Período de repago.....	44
6.3 Rubrado de Obra.....	45
6.4 Cronograma de Obra.....	46
6.5 Cronograma de inversiones /Avances mensuales.....	46
6.6 Flujo de Fondos del Proyecto de Inversión.....	49
6.7 Indicadores TIR – VAN.....	55
6.8 Financiamiento.....	58
• 7.0 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	59
7.1 Evaluación de la factibilidad del emprendimiento inmobiliario (Indicadores).....	59
7.2 Análisis de riesgos y sensibilidad.....	60
• 8.0 CONCLUSIONES.....	62
8.1 Conclusiones del Proyecto de Inversión.....	62
8.2 Conclusiones del Trabajo de investigación.....	63
• 9.0 ANEXOS.....	64
9.1 Anexo I.....	65
• 10.0 BIBLIOGRAFÍA	88

1.0 INTRODUCCIÓN

0.1 TEMA

Dentro de los temas y posibilidades propuestos por el docente de la materia opcional PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EMPRENDIMIENTOS INMOBILIARIOS; Arq. Ariel Beltrand, para el desarrollo de la TESINA; decidimos optar por realizar un INFORME DE INVESTIGACIÓN, acerca de una LOCACIÓN DEFINIDA SIN PROGRAMA PROPUESTO (a definir).

El lugar en estudio será el actual PREDIO DE LA FACULTAD DE VETERINARIA. Motivadas por el futuro traslado de la misma a un terreno ubicado en Ruta 8 y Ruta 102, encontramos sumamente interesante el hecho de poder realizar un estudio acerca de un posible PROYECTO DE INVERSIÓN, a desarrollarse en una zona que actualmente cuenta con un gran desarrollo inmobiliario, resultando de gran atractivo para posibles inversores.

Dada su ubicación a pasos del Montevideo Shopping, y del Complejo World Trade Center; centros que han convertido la zona en un importante POLO EMPRESARIAL, además de su cercanía con la costa, y excelente accesibilidad, consideramos que la locación cuenta con un valor agregado apreciable.

Consideramos fundamental realizar un análisis de mercado, que contribuya en nuestra búsqueda para determinar el programa del proyecto de inversión, el cuál buscamos que sea un complemento del polo empresarial, actualmente consolidado.

0.2 OBJETIVOS

El objetivo de este trabajo es estudiar las posibilidades reales en el mercado inmobiliario actual, para designar un programa factible y económicamente viable para la locación elegida. La elaboración de un proyecto de inversión detallado seguido de un plan financiero serán las vías a través de las cuales, lograremos evaluar la factibilidad real de la inversión propuesta, el tiempo de retorno de la inversión y las utilidades. Planificaremos además, los mecanismos de comercialización y medios de comunicación y promoción del producto elaborado.

0.3 METODOLOGÍA

El mecanismo por el cual lograremos determinar el programa más adecuado para el proyecto de inversión, será a través de un análisis de mercado, estudiando dentro de nuestras posibilidades, las diferentes ofertas inmobiliarias al día de la fecha, la demanda insatisfecha en ciertos aspectos dentro del barrio y la ciudad en su globalidad, la competencia existente hoy en día y dentro de qué campos, además de considerar opiniones de expertos y evaluar cuáles son los nichos que entendemos aún existen en el mercado.

Obtenido un programa ajustado para el proyecto planteado, según la metodología enseñada en el curso EMPRENDIMIENTOS INMOBILIARIOS e incorporando información adicional de expertos, elaboraremos una propuesta de valor, resaltando lo más destacable del plan, determinaremos el posicionamiento estratégico de la propuesta en el mercado inmobiliario, crearemos un plan de promoción y comercialización y culminaremos el estudio realizando un plan de inversiones que incluya un cronograma de inversiones y retorno. Un análisis final de factibilidad de la propuesta, expondrá sus puntos fuertes y débiles dentro de un marco económico actual y futuro con variables fluctuantes.

La información será obtenida de artículos de prensa, sitios web especializados, entrevistas a profesionales interiorizados en el tema, material brindado por la cátedra durante el curso, otras investigaciones realizadas previamente en el marco de la materia, etc.

0.4 TUTOR

ARQ. ARIEL BELTRAND (MBA)

- Egresado de Facultad de Arquitectura, UDELAR.
- Máster en Dirección y Administración de Empresas (MBA) por la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración UDELAR.
- Vinculado a la actividad docente FARQ. desde 1997. Actualmente Profesor G°3 en la EUCD / FARQ –UDELAR.
- Vinculado profesionalmente a la actividad de desarrollo inmobiliario

1.0 PRESENTACIÓN DE LA LOCACIÓN ASIGNADA

1.1 DATOS DEL PADRÓN _ DATOS TERRITORIALES

IDENTIFICACIÓN

DIRECCIÓN: Av. Luis Alberto De Herrera 1500

Av. Luis Alberto De Herrera 1550

NÚMERO DE PADRÓN: 27981

MUNICIPIO: CH

CARPETA CATASTRAL: 1709

ÁREA DIRECCIÓN NACIONAL DE CATASTRO: 57.804 m²

RÉGIMEN DE PROPIEDAD: Propiedad Común

DATOS DEL PLAN MONTEVIDEO

ZONIFICACIÓN PRIMARIA: Urbana

ZONIFICACIÓN SECUNDARIA: Urbana Costera

ZONIFICACIÓN TERCIARIA URBANA: Buceo

ZONIFICACIÓN TERCIARIA RURAL: No corresponde

ALTURAS DE LA EDIFICACIÓN: 13.5 m

CON GÁLIBO: Admite gálibo

RETIRO FRONTAL DE LA EDIFICACIÓN: 4 m

RÉGIMEN DE GESTIÓN DEL SUELO: Régimen General

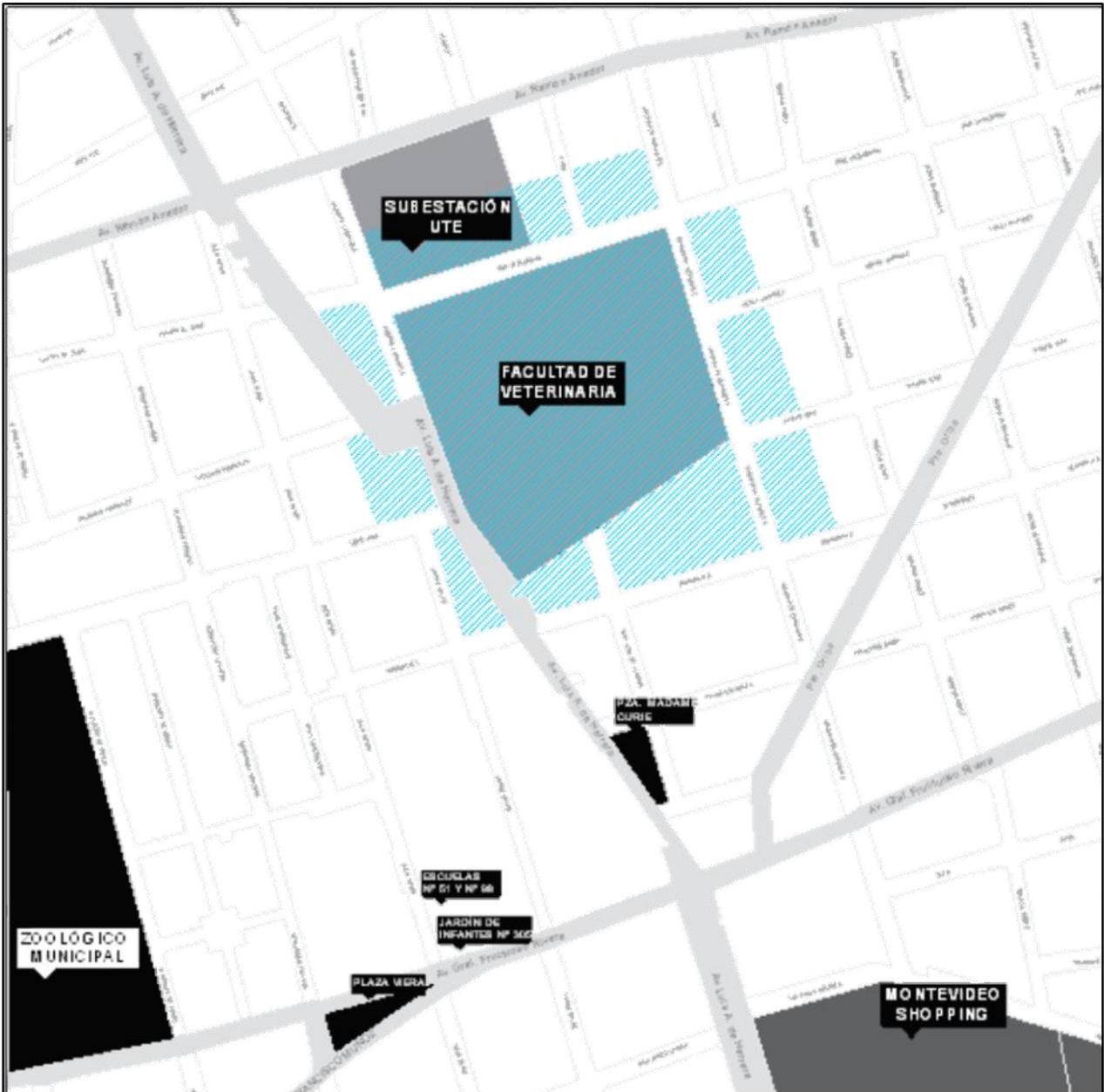
FACTOR DE OCUPACIÓN DEL SUELO: 60%

FACTOR DE IMPERMEABILIZACIÓN DEL SUELO: No corresponde

USO PREFERENTE: Residencial con servicios y equipamientos compatibles

PLANES ESPECIALES: No corresponde

ÁREAS DE PROMOCIÓN Y PLANES ESTRATÉGICOS: No corresponde.



1.2 CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO URBANO Y SOCIAL

BUCEO

Inicios

Dos naufragios y las actividades de rescate de sus cargas, practicadas desde una estación de buzos situada en la costa de la pequeña bahía, dieron nombre al hoy barrio del Buceo.



Año 1930. Foto 5422FMH.CMDF.IMM.UY

El primero de los mencionados naufragios fue el protagonizado por el navío "Nuestra Señora de la Luz", un velero de 217 toneladas, a principios de julio de 1752. En 1772 se iba a producir el naufragio del navío "San Nicolás de Bari" en zona próxima a la isla de Las Gaviotas, entre el Buceo y Malvín.

En la segunda mitad del siglo XIX comenzaron a establecerse en el Buceo los primeros pobladores y sus familias, generalmente dedicados a la pesca o a tareas agrícolas, en modestas viviendas, denominadas corrientemente "ranchos".

La formación del poblado había determinado a cometer, en 1872, al Agrimensor Eugenio Penot, el trazado de un amanzanamiento de los terrenos situados entre el predio del cementerio y el arroyo de los Chanchos, pero aunque dicha delineación fue aprobada, su ejecución se postergó varias décadas.

El Cementerio, fundado el 30 de marzo de 1872, sería flanqueado por el Británico, a partir de 1886, y por otros dos cuerpos, uno sobre el entonces Camino de Propios (actual Br. José Batlle y Ordóñez), llamado de la Unión y otro, en frente, del otro lado de la Av. Gral. Rivera, levantado en un terreno donado por el Dr. Juan José de Herrera en 1912.

Pero habría de ser en los años 20 del siglo pasado que comenzaría la etapa más pintoresca y tradicional del Buceo, con los "ranchos", visitados sábados y domingos en "tenidas" memorables, por artistas, intelectuales y personajes populares de la época.

<http://www.montevideo.gub.uy/ciudad/historia/barrios/buceo>

Descripción general

El Buceo es un barrio ubicado en el sudeste de la ciudad de Montevideo, Uruguay, junto a la costa del Río de la Plata, al este de Pocitos y al oeste de Malvín. Sus ejes principales son la rambla costera y la avenida Rivera. Sus límites son al Oeste las avenidas Luis Alberto de Herrera y 26 de Marzo, al Este la avenida Comercio, al Norte la avenida Italia, y al Sur el Río de la Plata.

La costa describe dos pronunciados accidentes: la pequeña bahía del Puerto del Buceo, y la amplia Playa del Buceo.

La zona se llamó Buceo de la Luz desde 1752 debido a buceadores que participaron en el rescate de la carga de un barco hundido. En su playa desembarcaron los ingleses que sitiaron y tomaron Montevideo en enero-febrero de 1807. En mayo de 1814 la flotilla revolucionaria al mando del Argentino Almirante Guillermo Brown batió a la armada real. Poco después los españoles rindieron Montevideo.

En el siglo XIX se instalaron muelles, saladeros, la aduana y puerto de Oribe, pescadores, viviendas y el cementerio (1872).

El Buceo creció en el siglo XX como balneario, en 1939 se instaló el Yacht Club Uruguayo, en 1958 el Edificio Panamericano y en 1985 el Montevideo Shopping Center. Junto a él crecieron las torres del World Trade Center Montevideo y complejos habitacionales instalados en conjuntos de torres que cambiaron la fisonomía de la zona.

La Rambla Armenia con su plaza completa la fisonomía urbana del Puerto del Buceo. En el punto donde la rambla describe una pronunciada curva, se levanta un edificio de estilo árabe, sede del actual museo oceanográfico "Dámaso Antonio Larrañaga".¹ Originalmente había sido concebido para local nocturno (fue conocido popularmente como "el cabaret de la muerte", por la cercanía del Cementerio del Buceo).²

La Isla de las Gaviotas marca el límite con el barrio Malvín.

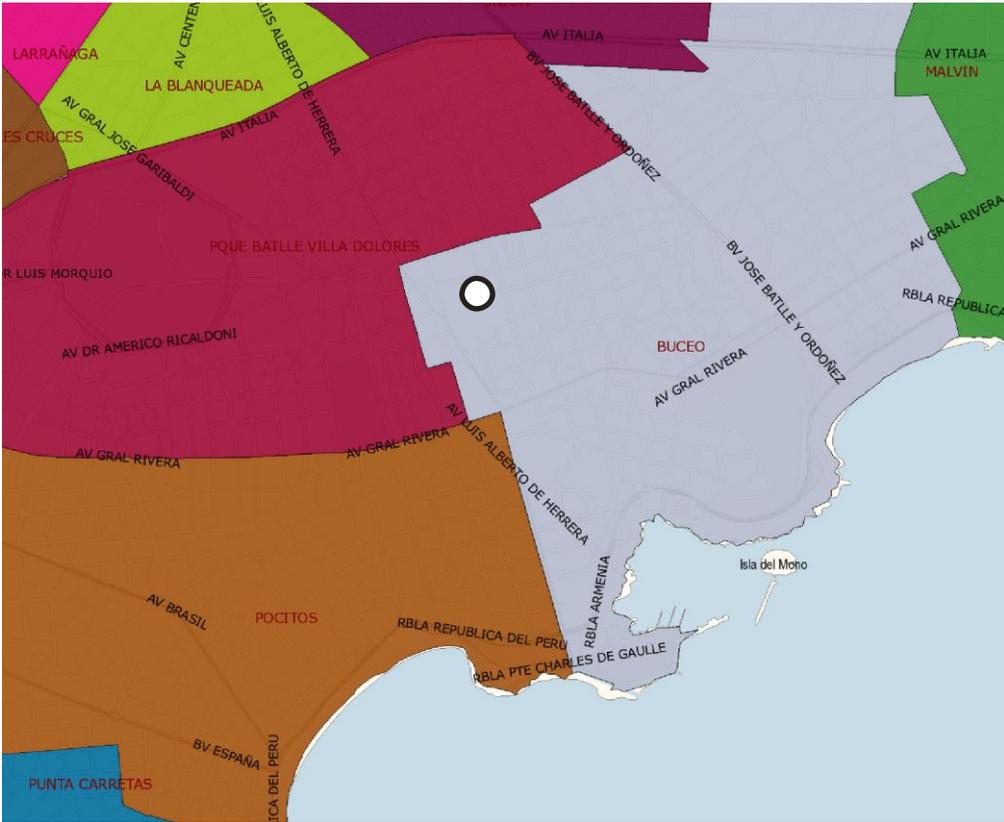
[http://es.wikipedia.org/wiki/Buceo_\(Montevideo\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buceo_(Montevideo))

MAPEO DE DATOS _ Sistema de Información Geográfica

Análisis de datos

Como podemos deducir del estudio de los mapas, obtenidos del Sistema de Información Geográfico, de la Intendencia Municipal de Montevideo, nos encontramos en el barrio de Buceo, en una zona donde el uso preferencial del suelo es residencial, comercial, polifuncional, con servicios y equipamiento complementario; se observa que dentro del predio el factor de ocupación del suelo es del 60%, y que se encuentra fuera del área de promoción.

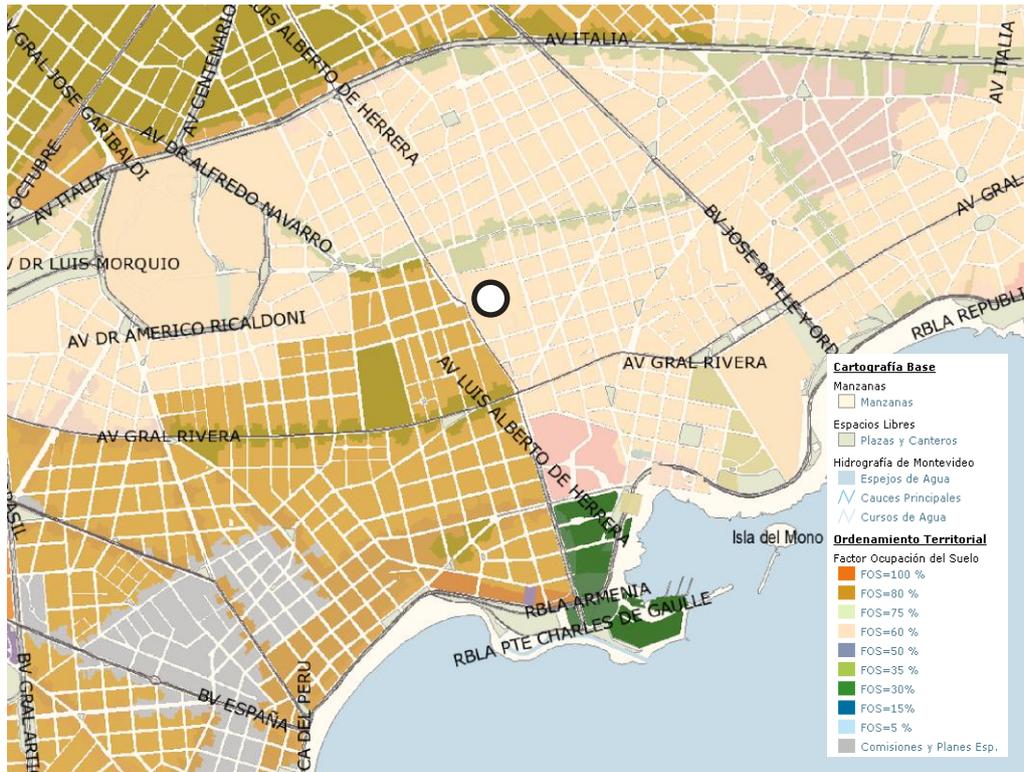
Consideramos que la zona cuenta con gran cantidad de servicios sociales y culturales: servicios comerciales (almacenes, carnicerías, supermercados, panaderías, etc.); servicios de salud; servicios pertenecientes al sistema financiero; servicios de hotelería y gastronómicos; centros culturales; y servicios de educación inicial, primaria, secundaria, técnica, y terciaria.



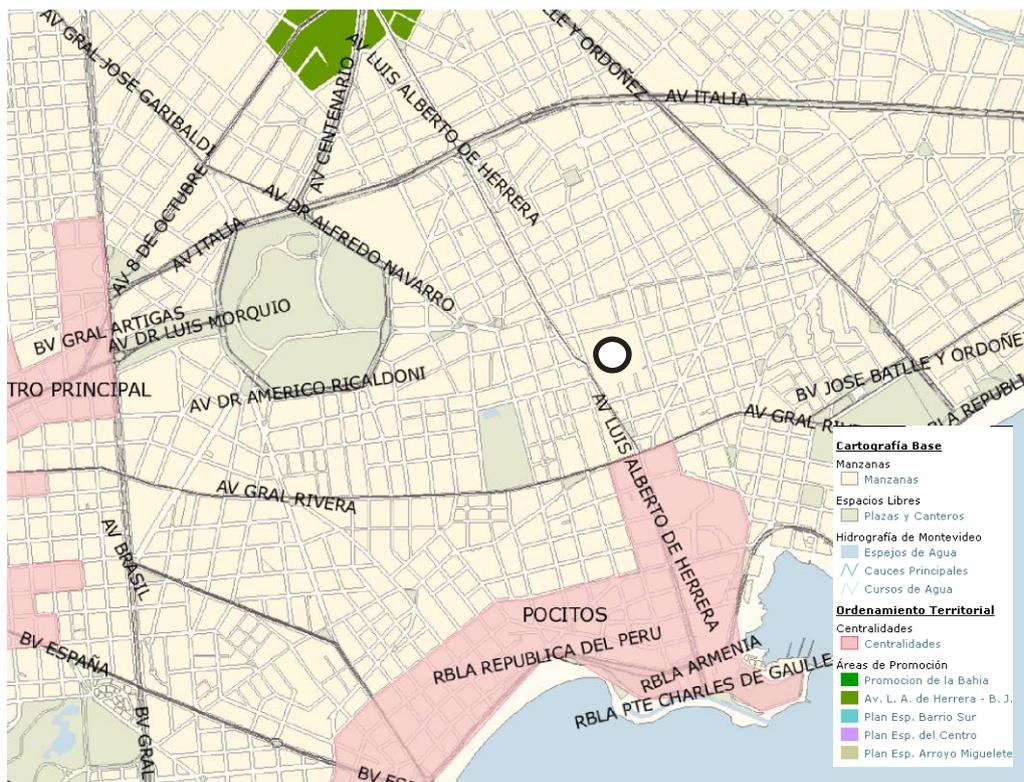
DELIMITACIÓN DE BARRIOS



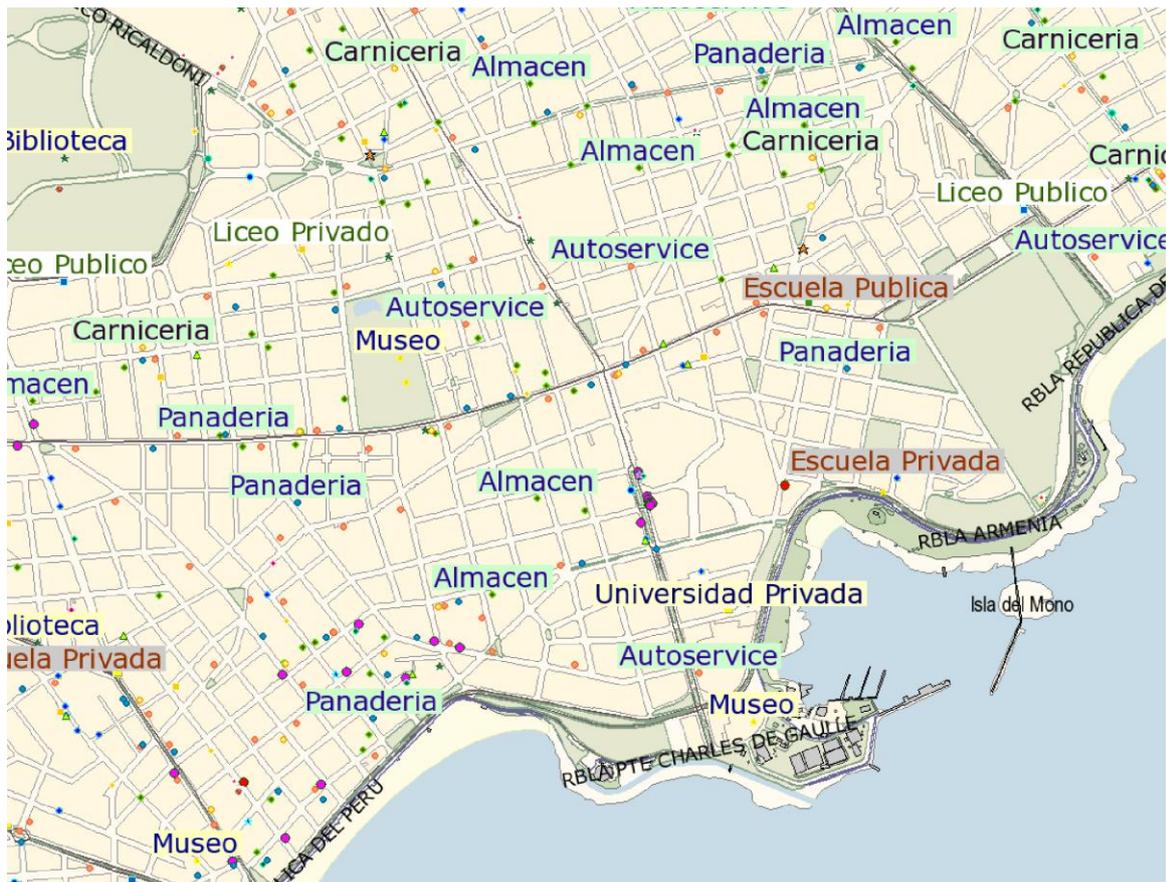
USOS PREFERENCIALES DEL SUELO



FACTOR DE OCUPACIÓN DEL SUELO



CENTRALIDADES



SERVICIOS

- | | | |
|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| Sociales y Culturales | | |
| Educación Inicial | | |
| ▲ Centro CAIF | ★ Biblioteca | ● Policlínica Salud Pública |
| ▲ Comunitaria | ★ Cine | ● Salud Pública |
| ▲ Jardín de Infantes | ★ Espacio Cultural | Sistema Financiero |
| Educación Primaria | | |
| ● Escuela Especial | ★ Museo | ● Sistema Financiero |
| ● Escuela Privada | ★ Museo Municipal | Hotelería |
| ● Escuela Pública | ★ Teatro | ● Hotelería |
| Educación Secundaria y Técnica | | |
| ■ Escuela Técnica - UTU | Servicios Comerciales | |
| ■ Liceo Público | ● Almacen | |
| ■ Liceo Privado | ● Autoservice | |
| Educación Terciaria | | |
| ● Universidad Pública | ● Carnicería | |
| ■ Universidad Privada | ● Panadería | |
| ● Terciario no universitario | ● Supermercado | |
| Bibliotecas Municipales | | |
| ★ Biblioteca Municipal | ● Verdulería | |
| | Servicios de Salud | |
| | ● Centros de Salud - MSP | |
| | ● Emergencia Móvil | |
| | ● Mutualista | |
| | ● Policlínica Municipal | |
| | ● Policlínica Salud Pública | |

2.0 ANÁLISIS DEL MERCADO PARA EL PRODUCTO Y EL PROYECTO

2.1 INTRODUCCIÓN

Considerando la situación el mercado inmobiliario actual, el desarrollo inminente que ha vivido el barrio donde se implanta el terreno elegido y las perspectivas a futuro que visualizamos con respecto a las numerosas oportunidades que aún se plantean para este entorno urbano, creemos conveniente analizar la coyuntura actual y prospectiva desde dos puntos de vista.

Por un lado visualizamos al predio como un emplazamiento adecuado para un conjunto de viviendas de alta categoría, dado el éxito de los últimos grandes emprendimientos inmobiliarios en barrios menos calificados, y desde otro punto de análisis consideramos la posibilidad de implantar un nuevo programa en la ciudad, Hotel 6 estrellas, con Centro de Convenciones, y un plus dado por la instalación de un Centro Cultural y de Entretenimiento, con un impacto de mayor escala, no solo regional sino internacional.

Se desarrolla detalladamente el Análisis de Mercado para ambas opciones en el Anexo I.

2.2 CONCLUSIÓN

Analizando en profundidad las dos perspectivas hacia una inversión, hemos considerado que a pesar de ser las dos propuestas prometedoras y probablemente exitosas, la construcción de un Centro de Convenciones y Eventos asociado a un Hotel 6 estrellas, con Centro Cultural y de Entretenimiento será la opción más redituable a largo plazo.

Los puntos fuertes serán la falta de competencia a nivel nacional de un servicio tan completo, el aumento pronunciado de la actividad económica y la instalación de empresas multinacionales que necesiten de espacios de esta envergadura, la evolución favorable que ha tenido el barrio y su caracterización como nuevo polo comercial y financiero y por último

el reconocimiento regional que ha tenido Uruguay como un paraje estable en términos económicos, de gran capacitación de su mano de obra y su catálogo de oportunidades de desarrollo que aún no se han llevado a cabo.

Los puntos débiles serían que el retorno económico tendrá un ritmo más lento por la propia actividad que el proyecto plantea –Complejo Hotelero que deberá rentar habitaciones con flujo de visitantes variable y Centro de Conferencias que deberá posicionarse en el mercado hasta convertirse en un punto de referencia y completar su calendario anual de actividades-.

No se trata de una inversión que implique compraventas sino alquileres temporales y esporádicos. De todos modos la falta de competidores específicos en el mercado local, creemos, será un gran ítem a favor que le dará despegue inmediato a la propuesta.

3.0 DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR INMOBILIARIO

El predio se encuentra ubicado en las cercanías del centro urbano con mayor desarrollo de la metrópolis montevideana. El proyecto del WTC ha establecido una tendencia hacia la transformación total de sus inmediaciones, desencadenando una serie de procesos económicos, sociales e inmobiliarios, posicionándose como el centro financiero de alta performance.

La Facultad de Veterinaria cambia su locación y deja libre un terreno de casi 6há de superficie, que consta de una ubicación estratégica en el barrio Buceo, además de un área parqueizada de alta calidad. Consideramos que el programa a desarrollarse en un padrón de tales privilegios debe responder estrictamente a la demanda que la metrópolis establece y estas se focalizan a la prestación de servicios de alta calidad, que completen la oferta existente y que califique a la ciudad dentro de otros estándares aún no explorados.

El nuevo centro financiero se ve satisfecho en cuanto a la oferta de oficinas de categoría AAA, para localización de empresas nacionales y extranjeras, pero carece de espacios interiores donde organizar profesionalmente eventos masivos de intercambio de conocimientos. La ciudad ofrece otras soluciones de menor capacidad y calidad de servicios, lo que impide la realización de cierta categoría de acontecimientos.

Aquí destacamos la oportunidad que se presenta para crear una nueva referencia urbana, de connotación internacional, que posicione a la ciudad en una categoría superior en cuanto a los servicios brindados.

El complejo de Hotel de alta categoría y Centro de convenciones con Auditorio, Salas de eventos, Pabellones de exposiciones y Espacio libre abierto, ofrece una solución integral para la organización de eventos multinacionales y de miles de personas, además de proporcionar el alojamiento en el mismo lugar.

El valor agregado de esta oferta es la inexistencia de propuestas de similares características y dimensiones, sumado a la proximidad al complejo WTC y desarrollo vertiginoso que está teniendo el emplazamiento donde se implanta. A su vez cuenta, en el mismo predio, con un Centro Cultural y de Entretenimiento que complementan los servicios del emprendimiento, brindándole a la ciudad un nuevo espacio de cultura y ocio tanto para la población, como para el turista; contribuyendo a la desaturación de los hoy existentes complejos de entretenimientos.

3.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS STAKEHOLDERS

ESTRATEGIA OFERTA DIFERENCIAL:

UBICACIÓN ESTRATÉGICA

Buceo: Reciente desarrollo exponencial del barrio por sucesión de inversiones de alta envergadura. La transformación del barrio originalmente de casas bajas, alejado del viejo centro urbano, a nuevo centro comercial y financiero de alta categoría, lo posicionan en el mapa local. Representa un punto de máxima concentración de nuevas obras de vivienda en Propiedad Horizontal y de locales comerciales independientes del Montevideo Shopping.

Hoy en día brinda todos los servicios básicos y secundarios y se espera una gran diversificación de rubros a corto plazo.

Constituye un barrio céntrico y costero, de fácil accesibilidad, con potencial de transformación aun no explotado en su máxima expresión.

SERVICIOS

Montevideo: No ofrece espacios de gran escala para la concentración masiva de personas, incluyendo los servicios de organización integral de los eventos y el alojamiento de los participantes. La ciudad debe contar con este servicio para ser competitiva internacionalmente y atraer así conocimiento, innovación y desarrollo.

Tanto la capacidad en número de participantes como los servicios de solución integral en todas las áreas que implican un evento, con proveedores exclusivos y garantías de máxima calidad, le brindan al proyecto un valor diferencial.

Es una inversión atractiva tanto para los organismos públicos como los inversores privados ya que la ciudad se beneficiará ampliamente y los empresarios tendrán donde desarrollar sus jornadas de intercambio.

Este proyecto será seguramente clave en la agenda pública del país debido a que con el actual impulso que le está dando desde el gobierno y demás actores a los proyectos de participación público – privados (PPP), no sería de extrañar que por las características propias del emprendimiento, así como la multiplicidad de servicios que proyecta y el impacto esperado se acerquen muchos actores interesados en él.

DESARROLLO

Propuesta de gestión integral que crea una plataforma de estándares internacionales donde se generan oportunidades de encuentro e intercambio, desarrollo de mercados, nuevas relaciones culturales y económicas. Espacio que fomenta la innovación y el conocimiento, además de fortalecer la competitividad.

STAKEHOLDERS INVOLUCRADOS

UDELAR –FAV (negociación del predio), IMM (negociación de excepciones a la normativa, declaración de interés municipal), MTOP (Modificaciones pertinentes en la trama vial), BROU (Financiación de las inversiones), URUGUAY XXI (Promoción de inversiones), APPCU (asesoría de la Asociación de Promotores Privados de la Construcción), INVERSOR (inversión asociada a marca: cadena hotelera y centro de convenciones), DESARROLLADOR INMOBILIARIO+ESTUDIO DE ARQUITECTURA (Asesoría, consultoría, proyecto arquitectónico), EMPRESA PUBLICITARIA+MEDIOS DE COMUNICACIÓN (promoción y venta del emprendimiento), PROVEEDORES

CALIFICADOS (proveeduría de servicios: organización, venta, funcionamiento, comunicación, mantenimiento).

3.2 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE:

ESTRATEGIA OFERTA DIFERENCIAL:

ORGANIZACIÓN INTEGRAL

El valor diferencial de la propuesta está en brindar al cliente una propuesta desconocida hasta entonces y que da soluciones integrales tanto en la organización de los eventos como en la recepción de los participantes. Todos los aspectos organizacionales están dados para garantizar el éxito del acontecimiento y el máximo confort de los involucrados. Absolutamente todos los servicios que están involucrados en eventos de alta categoría serán gerenciados por equipos especializados que aseguren la comodidad del cliente. El servicio exclusivo hotel de alta categoría y gran capacidad es un valor agregado al momento de la elección de esta propuesta por resolver en un mismo predio todas las necesidades tanto de los invitados como anfitriones de los eventos.

COMPETITIVIDAD

Los espacios para realización de eventos y exposición brindarán a las empresas y particulares oportunidades de relacionamiento en redes nacionales e internacionales, de exposición de sus productos e innovaciones, de promoción y posicionamiento en nuevos mercados. El calendario de conferencias, congresos y de ferias estarán dedicados a generar oportunidades de encuentro que fortalezcan las empresas y den promoción a los talentos nacionales, así como también serán plataforma de lanzamiento a entornos internacionales. Los participantes de cada evento contarán con todas las herramientas comunicacionales para lanzarse a nuevos mercados de mayor competitividad.

CENTRALIDAD

La ubicación estratégica dentro del centro urbano, a metros del polo financiero de mayor desarrollo de la metrópolis y ligado estrechamente a las actividades comerciales y económicas que se llevan a cabo en el complejo WTC, le proporciona otro valor agregado. Los clientes contarán con servicios comerciales y de entretenimiento de todo tipo, tanto dentro del predio, como en sus alrededores, confiriéndole a la propuesta no solo un carácter ejecutivo sino también vacacional. Familias enteras podrán alojarse en las comodidades del hotel, disfrutar de los eventos y pasear por excelentes puntos de la ciudad sin la necesidad de trasladarse grandes distancias.

4.0 ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

4.1 FACTORES COMPETITIVOS CONSIDERADOS

Nuestro proyecto se basa en la multiplicidad de servicios diferenciados e innovadores para la ciudad de Montevideo. La base actual se encuentra en liderar el proceso innovador en materia arquitectónica y de servicios únicos para la capital.

Debido al enfoque internacional, pero integrador que buscamos desarrollar en el proyecto, creemos que transforma y refuerza la calidad y diversidad de servicios de una de las zonas con mayor intercambio socio cultural del país.

El entorno es inmejorable para poder vincular a la mayoría de los estratos sociales, debido a que estamos ubicados en la zona comercial con mayor diversificación social, rodeado de centros nocturnos, centros empresariales de alto nivel, y un importante centro comercial.

Sin lugar a dudas, el enfoque cosmopolita e integrador es la principal característica que el emprendimiento puede brindarle a la ciudad de Montevideo.

El proyecto busca ubicarse en una de las locaciones más privilegiadas del país; desarrollando un mix programático que apunta a captar públicos diferentes. Consideramos de gran importancia captar la demanda mediante la articulación de servicios para satisfacer las necesidades tanto del público nacional en materia de actividades vinculadas al ocio (Centro Cultural + Complejo de entretenimientos); como del público extranjero o local vinculado al mercado internacional de alto nivel (Hotel + Centro de Conferencias), que puede insertarse en una de las zonas más dinámicas de la ciudad para desarrollar actividades relacionadas a convenciones; además de disfrutar de servicios de entretenimiento, como de un intercambio social y cultural.

A todo lo que el emprendimiento ofrece se suma la infraestructura existente en la zona, beneficiándose de la oferta gastronómica, la Rambla, el Montevideo Shopping Center, etc.

Algunos de los factores que entendemos son críticos para el éxito del proyecto pueden ser de la naturaleza de:

- a. Menor demanda a la esperada, o sea el cambio del escenario económico actual y su desencadenamiento en la disminución de la demanda actual.
- b. La desaceleración de la economía regional: el sector de la construcción está atado a los ciclos económicos, por lo cual una salida de capitales puede paralizar una obra en ejecución.
- c. Punta del Este como competidor cercano con esta idea, actualmente Punta del Este tiene mayor renombre que Montevideo a nivel internacional, por lo tanto se precisaran complementariedades varias para potenciar el proyecto (convocatoria de grandes espectáculos, incentivos a grandes empresas y organismos públicos o internacionales a realizar eventos de gran envergadura) que posicionen a Montevideo como CENTRO REGIONAL.
- d. En cuanto a la demanda interna consideramos que si bien seguirá creciendo debemos cuidar el público que concurrirán y la seguridad del mismo que es un factor clave actualmente y una de las debilidades de otros centros cercanos que aglomeran gran cantidad de personas (Montevideo Shopping).

4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA. PLAN INTEGRAL

Nuestra estrategia está basada fundamentalmente en la **diferenciación de producto**. La innovación que planteamos consiste en formular un proyecto apuntando a múltiples mercados, clientes diferenciados y al mismo tiempo la búsqueda de la articulación social nacional e internacional, brindando un enfoque de *PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL*, donde se busca el lucro por parte de los inversores además de tener efectos que acompañan las propuestas del gobierno, proyectos de organismos internacionales en materia de integración social y diversidad cultural entre otros.

La propuesta se inserta en un barrio con un gran crecimiento tanto en materia habitacional como centro comercial financiero y de servicios.

Este emprendimiento busca atraer aquel público nacional o internacional que busca la organización integral de eventos con un plus de servicios hasta el momento fuera de la oferta del mercado.

Incluimos en la propuesta un diseño arquitectónico moderno, máximas condiciones de confort y excelentes terminaciones, para llegar a desarrollar así una nueva categoría en Hotelería y Centros de Conferencias que se encuentren a la altura de los más renombrados del mundo.

4.3 VALOR DISTINTIVO

La diferencia sustancial de nuestro proyecto es el **multienfoque**, lo cual prácticamente hace que en su conjunto el proyecto deba evaluarse o cotejarse a nivel internacional. Lo que puede llegar a ser comparado con los nuevos proyectos a realizarse en Punta del Este, en tanto es el centro del país que compite con la capital en la captación del mercado internacional.

Sin embargo la diferenciación se encuentra en que este emprendimiento no se enfoca al turismo internacional de ocio, sino al sector de negocios, académico y profesional, donde Montevideo tiene ventajas comparativas con Punta del Este dado que las principales Empresas Multinacionales (ubicadas en WTC, Zonamerica, Ciudad Vieja, Aguada Park, etc.), Organismos Internacionales (BID, NNUU, MERCOSUR, etc.), y los principales Organismos Públicos se ubican en la capital.

Por otro lado tenemos el Complejo de entretenimientos contribuye a que los complejos más concurridos y saturados del país tengan un desagote sobre todo en base a la

segmentación del mercado, ya que nos enfocamos en la calidad y última tecnología para ello. Esto puede al mismo tiempo ser aprovechado por la incipiente industria cinematográfica nacional, que es una de las ramas de mayor crecimiento en los últimos años.

En tanto que el Centro Cultural ofrece una alternativa más a las propuestas del gobierno (MEC) para llevar la cultura nacional a la población, este espacio puede captar exposiciones internacionales y nacionales además de fusionar tanto al público nacional como internacional (huéspedes).

4.4 SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO

Proponemos diferentes formas de acercamiento al público seleccionado. Mediante el programa Hotelero y de Centro de Convenciones apuntamos a un mercado diverso de gran categoría tanto internacional, como nacional, ya sea este de empresas, organismos, etc.

En este sentido hay dos tipos de personas que llegan del extranjero, aquellos que vienen por turismo y los que vienen por negocios o trabajo, sin que sea excluyente una de otra. Buscamos, además del hospedaje de turistas, promover el desarrollo de eventos de gran peso, convenciones, etc., como se realizan hoy en día en otras partes del mundo, brindando las facilidades de contar con un complejo donde existe lugar para el desarrollo del evento, hospedaje de participantes del mismo, contando con un plus (Centro Cultural y de Entretenimiento, más instalaciones del complejo) para actividades de ocio. Debido al carácter de los eventos que puedan llevarse a cabo, creemos que las empresas u organismos organizadores de estos pueden también ser clientes potenciales del emprendimiento.

Por otro lado está el público nacional, en tal sentido el principal atractivo estará dado por el Centro de Convenciones propiamente dicho, donde poder desarrollar eventos de gran magnitud, contando con el Centro Cultural y de Entretenimiento, como un atractivo más,

vinculado al resto de las instalaciones que el complejo ofrece. Aquí el cliente será corporativo, claramente de renombre en su ámbito, ya sea nacional, internacional, intergubernamental, público, entre otros; queriendo atraer aquellas instituciones o emprendimientos importantes a nivel nacional e internacional.

También consideramos que aquel público nacional por fuera del ámbito empresarial, corporativo, puede hacer uso del complejo, disfrutando de las instalaciones del Centro Cultural y de Entretenimiento, brindándole a la ciudad y al país, un espacio para el desarrollo de actividades de ocio, culturales y recreativas.

Consideramos que el complejo en su totalidad operará como un atractor para el público; ya que sin lugar a dudas convocará al visitante extranjero, además un gran flujo de uruguayos que busquen la calidad y el confort de estar a la vanguardia en el área cinematográfica y propuestas culturales. En tal sentido se considera que los centros comerciales se encuentran saturados respecto a sus servicios cinematográficos y se está excluyendo a otras zonas u horarios a aquellos que buscan el confort, la tranquilidad y el buen nivel en la atención, por esto la propuesta de complejo cinematográfico y centro cultural intenta captar esa porción de mercado que está quedando marginado (o auto marginado) de los centros comerciales donde la ineficiencia en los servicios.

Finalmente creemos que el complejo, al contar con todos sus programas en un mismo lugar físico, se convierte en un producto diferencial respecto a otros centros donde se pueden desarrollar estas actividades, teniendo un posicionamiento es de vanguardia y apunta a clientes de excelencia.

5.0 PLAN DE MARKETING

5.1 PRODUCTO/SERVICIO/PROGRAMA

HOTEL 5 ESTRELLAS

+

CENTRO DE CONVENCIONES

+

CENTRO CULTURAL

+

CENTRO DE ENTRETENIMIENTO

DESCRIPCIÓN

El plan de inversiones propone un programa integral donde se combinan actividades VACACIONALES, COMERCIALES, de NEGOCIOS, CULTURALES y de ENTRETENIMIENTO.

El proyecto arquitectónico plantea un complejo de vanguardia, de línea contemporánea e imagen atractiva, que concentrará público diverso, nacional y extranjero, con todo tipo de objetivo e intenciones de uso. El complejo que supera los 83 mil metros cuadrados construidos, será de máxima categoría tanto en la variedad y calidad de servicios brindados como en el tipo de arquitectura y calidad de las terminaciones elegidas.

El centro hotelero complementará su servicio de alta categoría (más de 800 habitaciones de diferentes categorías, restaurantes temáticos, salas de eventos, servicios de spa y gimnasio, piscinas abiertas y cerradas, entretenimiento general –parque de recreaciones, campo de mini golf, jardín de invierno-, galería de comercios, servicio de alquiler de autos y remises, agencia de viajes, etc.).

La propuesta de hotel podrá ser dirigida por una cadena internacional presente o no en el mercado uruguayo, contando con el respaldo de su reconocida marca y la aceptación adquirida por sus clientes.

Competirá estratégicamente con sus pares de igual categoría, incorporando a su propuesta un Centro de Convenciones para 8000 personas, donde se ofrecerá el servicio de organización integral de todo tipo de eventos y donde además, los invitados y participantes no necesitarán salir del complejo, pudiendo alojarse en las mismas instalaciones. El Centro de Convenciones incluirá salas de gran capacidad (3000 personas) y salas menores (1000 personas), todas con tecnología de vanguardia.

Un Centro Cultural le dará un valor agregado, distinguiendo el emprendimiento de otras propuestas, planteando espacios de exhibiciones permanentes y eventuales para todo tipo de exposiciones. Actuará como condensador de actividades culturales diversas (museo con muestras permanentes e itinerantes, ferias, lanzamiento de productos, exposiciones de arte, charlas, talleres, mesas redondas, etc.), convocando también a los habitantes del barrio y la toda la ciudad en su conjunto.

Se incorporará un Centro de Entretenimiento el cual ampliará la oferta cultural a los huéspedes y público general con recintos especialmente adaptados para el negocio del espectáculo, brindando salas de cine y de teatro con tecnología de última generación, cómodo equipamiento y cartelera de estrenos internacionales.

Todo el complejo será un atractor social y se adaptará a todo tipo de usuarios y transformándose paulatinamente en un punto de referencia urbano, de gran concentración de energía y con movimiento permanente, con reconocimiento nacional, regional e internacional tanto por la oferta de actividades como por sus atractivas instalaciones.

El barrio Buceo hoy en constante transformación, recibirá una nueva inyección de energía dinamizando aún más la zona, atrayendo comercios de rubros diversos, inversiones inmobiliarias y modificaciones en la estructura urbana como consecuencia del aumento del tránsito. Este nuevo ciclo de mutaciones se llevará a cabo hacia el lado norte de la Avenida Gral. F. Rivera, zona donde aún no se han registrado grandes cambios, pese a toda la transformación que ha sufrido el barrio en la zona sur. El entorno tiene mucho potencial por explotar y ampliará la superficie del polo financiero-comercial que se desarrolló en las inmediaciones del Montevideo Shopping.

REFERENTES

HOTEL ESTELAR_ Boyacá, Colombia

HOTEL INTERCONTINENTAL_ Medellín, Colombia

HOTEL HILTON CARTAGENA_ Cartagena de Indias, Colombia

GRAN HOTEL PUCON_ Pucón, Chile

ANAHEIM CONVENTION CENTER_ California, EE.UU.

JACOB K. JAVITS CENTER_ Nueva York, EE.UU.

IHOTEL & CONFERENCE CENTER_ Illinois, EE.UU.

RENAISSANCE SCHAUMBURG CONVENTION CENTER HOTEL_ Illinois, EE.UU.

GAYLORD PALMS RESORT & CONVENTION CENTER_ Orlando, EE.UU.

PROGRAMA ARQUITECTONICO**CAPACIDAD****SUPERFICIE m2**

ÁREAS COMUNES (6 niveles)		40800
Estacionamiento Público	2000 plazas	
Estacionamiento Autobuses y Taxis	200 plazas	
Estacionamiento Empleados/Proveedores	350 plazas	
Área de bomberos		
Jardin de verano y parque de recreaciones		
Jardin de invierno		
Campo de mini-golf		
SUBTOTAL		40800

SUPERFICIE TOTAL ÁREAS COMUNES	40800
---------------------------------------	--------------

HOTEL (10 niveles)

LOBBY		1100
Ingreso Principal		
Entrada de Equipaje		
Registro		
Sala de Espera	80 personas	
SS.HH.	Masc./Femen.	
Teléfonos		
Circulaciones verticales		
3 Restaurantes	520 personas	
SUBTOTAL		1100

HABITACIONES		18000
400 habitaciones categoria Superior		
220 habitaciones categoria Deluxe		
120 habitaciones categoria Premium		
60 Suites Ejecutivas		
Circulaciones		
SUBTOTAL		18000

MEZANINE		2200
Salón de Eventos	1500 personas	
SS.HH.	Masc./Femen.	
Centro de Negocios	350 personas	
Salas de Juntas	200 personas	
Área de Fumadores	60 personas	
Oficina Gerente de Ventas, Alimentos y Bebidas	50 personas	
SUBTOTAL		2200

SERVICIOS GENERALES		2000
3 Elevadores Principales		
Elevador Servicio		
Escalera Servicio		
Escalera de emergencia (independiente)		
Área de Carga y Descarga		
Patio de Maniobras		
Cuarto de Maquinas		

Bodega	
Control Acceso y Salida (Principal y de Proveedores)	
Escalera de Emergencia	
Consultorio Médico	
Cuarto de Seguridad con Sanitario	
SUBTOTAL	2000

SUBSUELO	1500
Cuarto Eléctrico (Centro de Carga General, Medidores)	
Cuarto Hidráulico	
Cuarto Frío de Basura	
Planta de Emergencia	
Lavandería	
SUBTOTAL	1500

ADMINISTRACIÓN	800
Ingreso Principal y de Servicio	
Oficina Gerente General, Contador y Secretaria	5 personas
Vestíbulo con Área de Descarga y Recepción	
SS.HH.	Masc./Femen.
Área de Trabajo	15 personas
Cuarto de Archivo	5 personas
Sala de Juntas	20 personas
Circulaciones	
SUBTOTAL	800

ÁREA COMERCIAL	800
5 Locales Comerciales	
SS.HH.	Masc./Femen.
Circulaciones	
SUBTOTAL	800

ZONA DE ESPARCIMIENTO	1200
Jardín de recreación	
Gimnasio	80 personas
Spa	45 personas
Piscinas (abierto y cerrado)	250 personas
Solarium	
SUBTOTAL	1200

SUPERFICIE TOTAL HOTEL 5 ESTRELLAS	27600
---	--------------

CENTRO DE CONVENCIONES (4 niveles)

GENERALES	600
3 Oficinas	60 personas
2 Salas de reuniones	30 personas
SS.HH.	Masc./Femen.
Circulaciones	
SUBTOTAL	600

SALAS 3000 ESPECTADORES	2 salas	5500
--------------------------------	----------------	-------------

Foyer	1200 personas
Auditorio	3000 personas
Escenario	200 personas
2 Salas de ensayo	
Apoyo Salas	
Sala VIP	
6 camerinos colectivos + Baños	
Depósitos	
Circulaciones	
SUBTOTAL	5500

SALAS 1000 ESPECTADORES	2 salas	2800
Foyer	600 personas	
Auditorio	1000 personas	
Escenario	50 personas	
2 Salas de ensayo		
Apoyo Salas		
Sala VIP		
6 camerinos colectivos + Baños		
Depósitos		
Circulaciones		
SUBTOTAL	2800	

SERVICIOS GENERALES	600
Control de acceso y egreso de Personal y Materiales	
Mantenimiento	
Vestuario de personal	
Seguridad y Vigilancia	
Circulaciones	
SUBTOTAL	600

SERVICIOS	800
2 Restaurantes	500 personas
Tienda	
SS.HH	Masc./Femen.
Circulaciones	
SUBTOTAL	800

CIRCULACIONES VERTICALES	220
Ascensor panorámico	
Escaleras mecánicas	
Escaleras de emergencia	
SUBTOTAL	220

SUPERFICIE TOTAL CENTRO DE CONVENCIONES	10520
--	--------------

CENTRO CULTURAL (2 niveles)

SALAS DE EXHIBICIÓN	6500
4 Salas Temporales	
2 Salas Permanentes	
Vestíbulo	

Circulaciones	
SUBTOTAL	6500

ESPACIOS TÉCNICOS	900
Montacargas: 4700 kg	
Depósito de obras de arte	
Sala de conservadores y curadores	10 personas
Taller de mantenimiento y montaje	25 personas
2 Oficinas	16 personas
Circulaciones	
SUBTOTAL	900

SUPERFICIE TOTAL CENTRO CULTURAL	7400
---	-------------

CENTRO DE ENTRETENIMIENTO (3 niveles)

SALAS DE CINE	1600
4 Salas	80 personas
Vestíbulo	
Circulaciones	
SUBTOTAL	1600

SALA DE TEATRO	1200
2 Salas	120 personas
Vestíbulo	
Circulaciones	
SUBTOTAL	1200

ESPACIOS TÉCNICOS	800
Depósito	
Taller de mantenimiento y montaje	10 personas
2 Oficinas	8 personas
Circulaciones	
SUBTOTAL	800

SUPERFICIE TOTAL CENTRO DE ENTRETENIMIENTO	3600
---	-------------

SUPERFICIE TOTAL ÁREAS COMUNES	40800
SUPERFICIE TOTAL HOTEL 5 ESTRELLAS	27600
SUPERFICIE TOTAL CENTRO DE CONFERENCIAS	10520
SUPERFICIE TOTAL CENTRO CULTURAL	7400
SUPERFICIE TOTAL CENTRO DE ENTRETENIMIENTO	3600
SUPERFICIE TOTAL DEL COMPLEJO	89920

*area distribuida de 2 a 10 niveles según sector

ÁREA TOTAL DEL TERRENO	56000 m2
FOS	60%
ÁREA EDIFICABLE	33600 m2

5.2 IMÁGENES / PREFIGURACIONES

Referencia de imagen exterior y espacios interiores



Munich Architecture in Modern and Prestigious Hotel Complex_Alemania

Referencia de imagen exterior y espacio de azotea



Congress Hotel Center Architectures by SHL Architects_Suecia



Congress Hotel Center Architectures by SHL Architects_Suecia

5.3 IMAGEN DE MARCA

La imagen de marca estará representada por la cadena hotelera que dirija el complejo en su totalidad. Si fuera una única grifa utilizará su propio protocolo de imagen de marca y si fuera una fusión de diversas empresas que rijan las instalaciones, se creará una nueva marca, con la cual se identifique el conjunto de instalaciones en su totalidad. Habrá de destacar la conjunción de múltiples actividades de diferente naturaleza todas dispuestas en un mismo predio e integradas entre ellas con una arquitectura de vanguardia.

Siendo un proyecto de primera categoría se deberá hacer hincapié en la oferta de actividades propuestas y en la atención personalizada e integral de los huéspedes e invitados. Tanto el Hotel como el Centro de Convenciones se caracterizarán por ofrecer al cliente soluciones completas e inmediatas a todos sus requerimientos. Los eventos se realizarán con un staff de profesionales altamente calificados asegurando el éxito total de la jornada. Los huéspedes del hotel podrán utilizar todas las instalaciones del complejo, tanto de recreación como culturales y de entretenimiento como parte del servicio brindado por la cadena hotelera.

Habrá de subrayar que los visitantes serán bienvenidos y podrán disfrutar de los servicios del hotel y demás instalaciones con tarifas acordes a la categoría de éstas.

La imagen podrá centrarse en la satisfacción de los clientes de encontrarse en un lugar de altísimo nivel, de gran lujo y único en el país, donde encontrará una respuesta a todas sus necesidades en el centro de la ciudad, a pocos pasos de la inigualable rambla de Montevideo y centros nocturnos y comerciales.

Será un dato a incorporar las distancias medidas en minutos de lugares como el Aeropuerto Internacional, centro histórico Ciudad Vieja, paseo Rambla de Pocitos, centro comercial Montevideo Shopping, centro financiero World Trade Center, además de la

cercanía de la ciudad a referentes internacionales como las ciudades de Punta del Este y Colonia.

5.3.1 FRANQUICIA

El grupo hotelero HYATT será el propuesto para la obtención de la franquicia, por lo tanto, el manejo de los servicios del total del complejo hotel 5 estrellas.

Global Hyatt Corporation es una cadena internacional de hoteles que opera en numerosos países a lo largo de todo el mundo. El actual presidente es Mark S. Hoplamazian (desde el 28 de noviembre de 2006) y la sede corporativa es el Hyatt Center (construido en 2005 y situado en Chicago). La compañía hotelera cuenta con 215 hoteles en 43 países, que trabajaban bajo las marcas Hyatt, Hyatt Regency, Grand Hyatt y Park Hyatt.

La cadena está rankeada por la ACSI (American Customer Satisfaction Index) en el puesto número 4 para el año 2011, que califica a la industria, en este caso, hotelera según la satisfacción que genera la prestación de sus servicios. Las cadenas hoteleras que ocupan los primeros 3 puestos son: Hilton HHonors (Hilton, Waldorf Astoria, Conrad, etc), Starwood (Sheraton, Four Points, etc) y Marriott.

Las cadenas HILTON y STARWOODS poseen sus representaciones en Uruguay, con los Hoteles CONRAD (recientemente adquirido en un 87% por la firma Caesars), próximamente HOTEL SAN RAFAEL (adquirido por capitales argentinos en 2009), FOUR POINTS y SHERATON tanto en Punta del Este, como Montevideo y Colonia.

Tanto las cadenas MARRIOTT como HYATT son dueños, administradores y franquiciadores de sus hoteles y para todas sus marcas propias. Las acciones cotizan en bolsa al día de la fecha (13/12/2011) en U\$28.84 MARRIOTT INTERNACIONAL y U\$34.64 según el sitio de finanzas www.wikinvest.com.

Toda la industria hotelera enfrenta hoy en día la recuperación de la gran recesión entre los años 2008 y 2009. Las cadenas hoteleras internacionales son extremadamente vulnerables

a las caídas y rápidas recuperaciones de los ciclos económicos. Atado a este esquema están las fluctuaciones de los ingresos personales de los cuales dependen totalmente la hotelería y el transporte.

Hoy en día la clave del crecimiento está en el aumento de la oferta comercial y aumento del número de canales de venta por internet y la diversificación de las opciones según la segmentación del mercado. Por otro lado, la contrapartida reside en las altas comisiones que cobran las empresas intermediarias y la presión que ejercen en la baja de las tarifas nominales de las habitaciones de hotel.

Ambas cadenas permanecen en competencia directa desde hace años y sus servicios han sido calificados como similares por sus consumidores.

La marca Marriott se vio relacionada con una inversión millonaria para la recuperación del Hotel Casino Carrasco, cuyos contratos se firmaron en el año 2001 y se rescindieron tras la crisis económica que el país sufrió en los años 2002 y 2003. Aunque la marca haya sido utilizada únicamente como franquicia y no como inversora del proyecto, su nombre fue y será asociado por años al emblemático hotel de la costa montevideana, razón por la cual hemos preferido no vincular este nuevo emprendimiento a la misma imagen de marca.

Proponemos entonces a la cadena hotelera HYATT, cuyo nombre y estatus no han sido vinculados a ningún emprendimiento en el país.

5.3.2 ACERCA DE HYATT

Hyatt fue fundada por Jay Pritzker en 1957, cuando compró el motel Hyatt House, ubicado junto al aeropuerto internacional de Los Ángeles. En la década siguiente, Jay Pritzker y su hermano Donald Pritzker, trabajando junto con otros intereses comerciales de la familia Pritzker, transformaron a la empresa en una empresa norteamericana de administración hotelera, que se convirtió en empresa pública en 1962. En 1968 se formó Hyatt International y luego se convirtió en una empresa pública independiente. Hyatt Corporation y Hyatt

International Corporation fueron privatizadas por la familia Pritzker en 1979 y 1982, respectivamente. El 31 de diciembre de 2004, prácticamente todos los activos hoteleros que formaban parte de los intereses de negocio de la familia Pritzker, entre ellos Hyatt Corporation y Hyatt International Corporation, fueron consolidados en una sola entidad, con el actual nombre de Hyatt Hotels Corporation.

“Somos una empresa de hotelería global con marcas líderes en la industria ampliamente reconocidas y una tradición de innovación desarrollada a lo largo de nuestros más de cincuenta años de trayectoria. Nuestra misión es ofrecer auténtica hospitalidad al marcar una diferencia en las vidas de las personas con las que estamos en contacto todos los días. Nos enfocamos en esta misión en la búsqueda de nuestro objetivo de convertirnos en la marca más preferida en cada segmento al que prestamos servicio para nuestros empleados, clientes y propietarios. Apoyamos nuestra misión y nuestro objetivo al adherirnos a un conjunto de valores clave que caracterizan nuestra cultura.

Administramos, franquiciamos, poseemos y desarrollamos hoteles, resorts y propiedades residenciales y de tiempo compartido de la marca Hyatt en todo el mundo. A la fecha de 30 de septiembre de 2011, la cartera mundial de la empresa consistía en 478 propiedades.”

Las marcas que hoy representan son:



Subsidiarias de la Compañía gestionan, franquician, poseen y desarrollan hoteles y complejos turísticos bajo las marcas Hyatt®, Park Hyatt®, Andaz, Grand Hyatt®, Hyatt Regency®, Hyatt Place® y Hyatt Summerfield Suites® en seis continentes.

5.4 FORMA Y CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

Dado que el programa expuesto se financiará a base de arrendamientos temporales, un modo de promoción podría ser el de la venta de paquetes promocionales a través de la propia empresa o por sub agentes de ventas turísticas, realizando un lanzamiento previo a la inauguración del complejo.

Se podrá realizar una campaña internacional de venta paquetes con pasaje y estadía incluidos a precios promocionales muy atractivos. La propia cadena que rija el hotel podrá realizar descuentos especiales a clientes preferenciales que hagan uso cotidiano de sus instalaciones en otras localidades. La cadena podrá promocionar a sus clientes del mundo del espectáculo y dirigirle invitaciones para conocer las instalaciones durante la fecha de inauguración.

Las instalaciones asignadas para convenciones podrán promocionarse en el ámbito empresarial, ofreciendo precios especiales si se reservara lugar en la agenda de eventos meses antes de la inauguración. Se podrán ofrecer servicios especiales gratuitos para los primeros eventos que se realicen a modo de promoción del Centro de Convenciones.

Los Complejos Cultural y de Entretenimiento serán ofrecidos como instalaciones de última generación a las diferentes empresas organizadoras de espectáculos, con el fin lanzar una temporada inaugural con una cartelera de estrenos internacionales y espectáculos de vanguardia. La agenda de espectáculos deberá renovarse y ser constantemente competitiva con otros centros como el Teatro Solís, Auditorio del Sodre, Complejo MovieCenter, Hoyts y Grupocine, Teatro del Anglo, Teatro Stella, Teatro El Galpón, Alianza Uruguay-EEUU, Nogaró-Mantra y Conrad entre otros.

5.5 FORMAS DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

La promoción del complejo se realizará previo al inicio de las construcciones por todos los medios de comunicación masiva: prensa escrita, radio, televisión nacional y por cable, portales web, folletería en semáforos y peajes, cartelería en rutas y avenidas, stands de promoción en temporada alta turística y de cruceros, etc. Será importante una campaña fuerte de comunicación que informe a la población de la futura inversión que se realizará en la ciudad de Montevideo y dónde se llevará a cabo.

La promoción de esta incorporación al mercado inmobiliario se podrá difundir en ferias, encuentros, congresos, revistas especializadas tanto a nivel nacional como internacional. Su difusión podrá comenzarse en el ámbito privado y podrá enfatizarse en el medio público, si fuese de interés municipal o nacional.

5.6 PRECIO DEL m2 A CONSTRUIR / PRECIO DEL m2 A COMERCIALIZAR

VALOR CATASTRAL DEL PREDIO	PESOS URUGUAYOS \$	DÓLARES AMERICANOS USD*
Valor Real Territorial	30.828.294	1.576.895
Valor Real de Mejoras	18.150.557	928.417
Valor Real Total	48.978.851	2.505.312

*1USD=\$19,55

El costo del m2 de construcción fue brindado por el estudio de arquitectura MV+, quienes al día de la fecha (diciembre de 2011) están participando del proyecto ejecutivo y construcción del GRAND HOTEL HOTEL 5* en la localidad de PUNTA DEL ESTE. El Complejo hotelero se conocerá bajo el nombre PUNTA GRAND y pertenece a la cadena Buenos Aires Grand Hotel y Hotel Casino Iguazú.

A fin de comparar los servicios brindados y las instalaciones del complejo, describimos los ammenities con que contará el hotel al que hacemos referencia: Área Conference, Fitness Center (incluye gimnasio, piscina cerrada, baño romano, vestuarios-duchas), Centro Estético, Spa, Área Control Médico, Sector de Breakfast, Restaurant, Cocina, Lobby Bar, Área Backoffice, Sala de Negocios, Área de Shopping (boutiques, joyerías), Parking, servicio de Vallet Parking, Depósito de maletas, Salón en piso superior para Restaurant de marca con acceso panorámico, Play Room, Sala de TV y cine, Deposito, Servicios generales, Piscina exterior, Solarium, entre otros.

Las cifras son aproximadas y redondeadas a modo de facilitar los cálculos.

COSTO CONSTRUCCIÓN M2	USD
COMPLEJO HOTELERO	
OBRA CIVIL	1.800
EQUIPAMIENTO*	1.200
Precio estimado para construcción de Hotel categoria lujo en U\$D	3.000
CENTRO CONVENCIONES+EVENTOS	
OBRA CIVIL	1.800
EQUIPAMIENTO**	1.450
Precio estimado para construcción de Hotel categoria lujo en U\$D	3.250

**El equipamiento considerado para el complejo hotelero incluye toda la obra de interiorismo y decoración, además del equipamiento y amueblamiento de todo el complejo. **El equipamiento considerado para el área de convenciones incluye toda la obra de interiorismo, decoración y el equipamiento electrónico audiovisual de las salas.*

MERCADO COMPETITIVO	TARIFAS HOTELES 5* \$	TARIFAS HOTELES 5* USD
Promedio Habitación tipo Suite	5.180	295

*1USD=\$19,55

(Promedio realizado con tarifas obtenidas de Regency Golf y Carrasco, Hotel Cottage, Sheraton, Radisson, Belmont House, Four Seasons Carmelo, Conrad Punta del Este, Mantra Resort Punta del Este)

METRAJE	
ALTURA TOTAL	10 niveles
AREAS COMUNES	40.800
HOTEL	27.600
CENTRO DE CONVENCIONES	10.520
CENTRO CULTURAL	7.400
CENTRO DE ENTRETENIMIENTO	3.600
AREA TOTAL A CONSTRUIR	89.920

COSTO DEL TERRENO	COSTO DE LA CONSTRUCCION HOTEL 5*	COSTO DE LA CONSTRUCCION CENTRO DE CONVENCIONES	COSTO TOTAL
2.505.312	205.200.000	34.190.000	241.895.312

6.0 PLAN FINANCIERO: HOTEL + CENTRO DE CONVENCIONES

6.1 RESUMEN

Duración de la obra: 36 meses

Inversión total construcción: USD 239.390.000

Inversión total terreno: USD 2.505.312

Inversión total: USD 241.895.312

Tarifa tipo de habitación Suite: USD 295

Tarifa sala de conferencia (servicios de lunch inc.): USD 135

Para el desarrollo de las obras del emprendimiento, estimamos un plan en el cual se desarrollará la ejecución del Centro de Convenciones en una primera etapa, debido a que este consta de menores costos de inversión, y menores tiempos de ejecución, pudiendo además llegar a comenzar su gestión con anterioridad a la culminación de obras de todo el emprendimiento; resultando de esta manera una fuente de ingresos a menor plazo. Las obras del Hotel de alta categoría serían llevadas a cabo en una segunda etapa, en consecución de las obras antedichas.

6.2 PERÍODO DE REPAGO

Dado el programa atendido no tendremos ventas, sino por el contrario serán arrendamientos, tanto para las habitaciones del hotel, como para las salas del centro de conferencias.

Estimamos que en los primeros dos años, los ingresos provendrán del Centro de Convenciones, teniendo en cuenta que el mismo pueda llegar a funcionar de manera independiente al Hotel, mientras este continúa en proceso de construcción, para finalmente a partir del tercer año (de finalizado el Centro de Convenciones) contar con el ingreso conjunto de ambos programas.

	INGRESOS POR MES USD	EGRESOS POR MES USD	INGRESO NETO USD
HOTEL	8.673.000	6.504.750	2.168.250
CENTRO DE CONVENCIONES	19.440.000	15.552.000	3.888.000
EMPENDIMIENTO (TOTAL)	28.113.000	22.056.750	6.056.250
TOTAL INVERSIÓN REALIZADA			239.390.000
PERÍODO DE REPAGO (meses)			48

*Nivel de ocupación - Hotel 70 % - Salas de Conferencia 60 %

*Precio de sala de conferencias con servicios de lunch incluidos 135 USD

*Costos operativos asociados al Hotel 75% de los ingresos . Salas de Conferencias 80 %

*Se consideran los ingresos a partir del comienzo de actividades del Centro de Convenciones

6.3 RUBRADO DE OBRA

RUBRADO PRESUPUESTO HOTEL + CENTRO DE CONVENCIONES									
PROGRAMA	RUBRO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANT.	PRECIO	SUBTOTAL	TOTAL	MONTO	
	N°				UNITAR.	POR RUBRO		IMPON.	
CENTRO DE CONVENCIONES	I	<u>IMPLANTACION</u>	Global	2,5%			5.985		
	II	<u>CIMENTACIÓN</u>	Global	3,3%			7.900		
	III	<u>ESTRUCTURA</u>	Global	4,5%			10.773		
	IV	ALBAÑILERÍA	Global	6,9%			16.614		
	V	<u>TERMINACIONES</u>	Global	14,1%			33.658		
HOTEL 5*	I	<u>IMPLANTACION</u>	Global	2,5%			5.985		
	II	<u>CIMENTACIÓN</u>	Global	6,7%			16.039		
	III	<u>ESTRUCTURA</u>	Global	10,5%			25.136		
	IV	ALBAÑILERÍA	Global	18,1%			43.330		
	V	<u>TERMINACIONES</u>	Global	30,9%			73.972		
TOTAL							USD	239.390	0

*Consideramos que el proyecto puede ser exonerado de IVA, así como de otros impuestos (Impuesto al Patrimonio, Impuesto a la Renta) amparado en el marco de la Ley de Promoción de Inversiones, ya que el proyecto generará fuentes de trabajo por más de 5 años, generará divisas, entre otros requerimientos solicitados por la Ley.

6.4 CRONOGRAMA DE OBRA

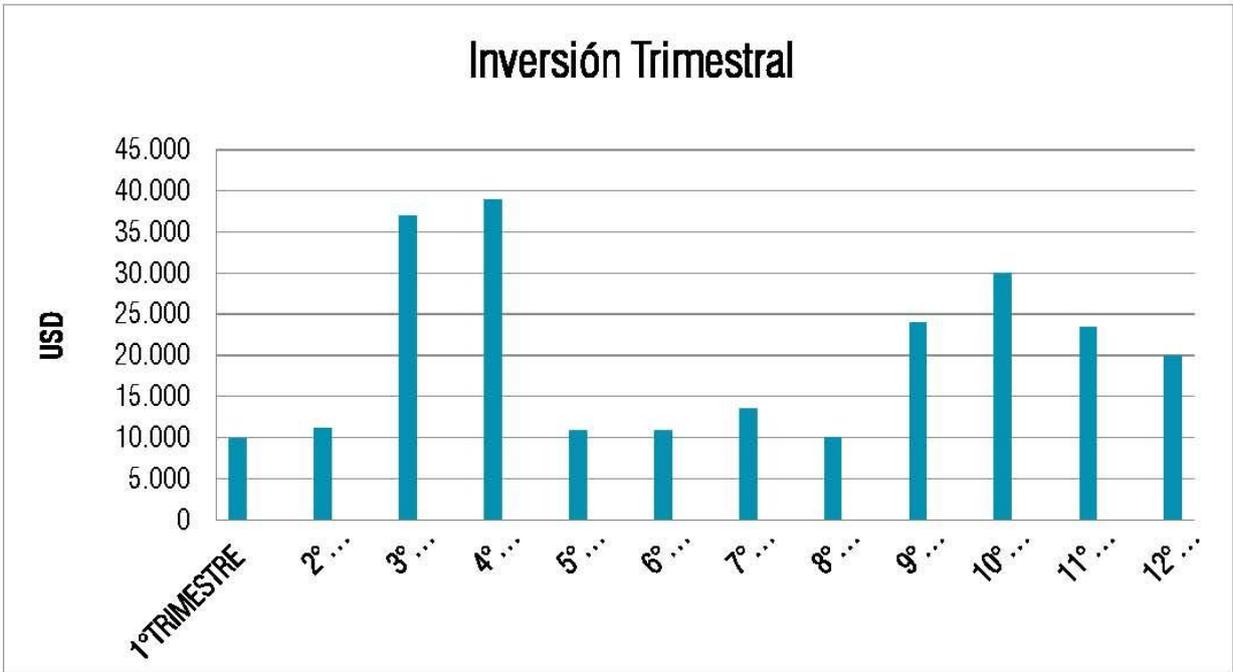
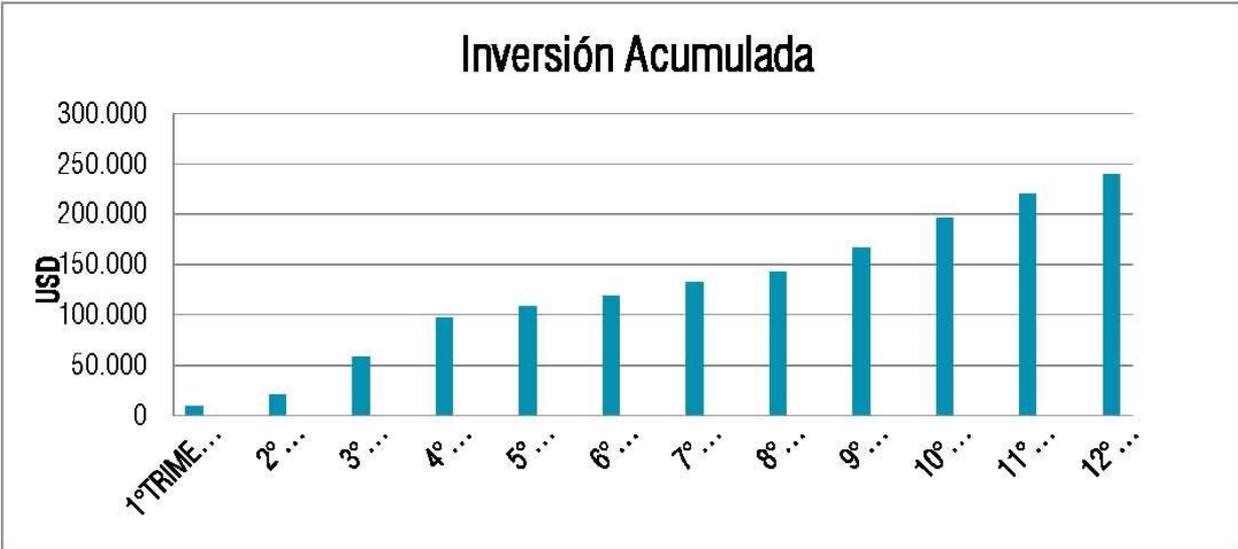
CRONOGRAMA DE OBRA (*bimestral)																		
RUBRO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
IMPLANTACION	■																	
CIMENTACIÓN		■																
ESTRUCTURA			■	■														
ALBAÑILERÍA				■	■	■												
TERMINACIONES				■	■	■												
IMPLANTACION				■														
CIMENTACIÓN					■	■												
ESTRUCTURA							■	■	■	■								
ALBAÑILERÍA										■	■	■	■	■	■	■		
TERMINACIONES													■	■	■	■	■	■

6.5 CRONOGRAMA DE INVERSIONES / AVANCES MENSUALES

CRONOGRAMA DE INVERSIÓN: HOTEL + CENTRO DE CONVENCIONES (miles de dólares)						
Nº	DESCRIPCION	RUBRO	MONTO	INVERSIÓN	1ºTRIMESTRE	
RUBRO			IMPON.	P/RUBRO	%	USD
I	IMPLANTACION	5.985		5.985	100%	5.985
II	CIMENTACIÓN	7.900		7.900	50%	3.950
IV	ESTRUCTURA	10.773		10.773		
V	ALBAÑILERÍA	16.614		16.614		
VI	TERMINACIONES	33.658		33.658		
I	IMPLANTACION	5.985		5.985		
II	CIMENTACIÓN	16.039		16.039		
IV	ESTRUCTURA	25.136		25.136		
V	ALBAÑILERÍA	43.330		43.330		
VI	TERMINACIONES	73.972		73.972		
INVERSION MENSUAL		74.929		239.390		9.935
PORCENTAJE INVERSION MENSUAL		100		100		4%
INVERSION ACUMULADA						9.935
PORCENTAJE DE AVANCE DE INVERSION						4%

2° TRIMESTRE		3° TRIMESTRE		4° TRIMESTRE		5° TRIMESTRE		6° TRIMESTRE		7° TRIMESTRE	
%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD
50%	3.950										
67%	7.218	33%	3.555								
		60%	9.968	40%	6.645						
		40%	13.463	60%	20.195						
		100%	5.985								
		25%	4.010	75%	12.029						
						43%	10.808	43%	10.808	14%	3.519
										23%	9.966
	11.168		36.981		38.870		10.808		10.808		13.485
	5%		15%		16%		5%		5%		6%
	21.102		58.083		96.953		107.761		118.570		132.055
	9%		24%		41%		45%		50%		55%

8° TRIMESTRE		9° TRIMESTRE		10° TRIMESTRE		11° TRIMESTRE		12° TRIMESTRE	
%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD
23%	9.966	23%	9.966	23%	9.966	8%	3.466		
		19%	14.055	27%	19.972	27%	19.972	27%	19.972
	9.966		24.020		29.938		23.439		19.972
	4%		10%		13%		10%		8%
	142.021		166.041		195.979		219.418		239.390
	59%		69%		82%		92%		100%



6.6 FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO DE INGRESOS E INVERSIONES

*Para mejor interpretación de datos los valores que figuran se encuentran divididos entre mil.

FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES HOTEL + CENTRO DE CONVENCIONES (miles de dolares)				
DESCRIPCION	PRECIO %	MONTO TOTAL	TOTAL C/COMIS	1°TRIMESTRE % USD
PRECIO DE VENTA		1.167.588	3%	0
COSTOS		890.459		0
TOTAL EN EFECTIVO	100%	277.129		0
INGRESO MENSUAL VENTAS	100%	614.849	0	0
PORCENTAJE INGRESO MENSUAL				
INGRESOS ACUMULADOS				0
PORCENTAJE DE AVANCE DE INGRESOS				0%
ADQUISICIÓN DEL TERRENO + PERMISOS				100% 2.505
INVERSION MENSUAL OBRAS	239.390		239.390	9.935
PORCENTAJE INVERSIÓN MENSUAL				3%
INVERSION ACUMULADA				9.935
PORCENTAJE DE AVANCE DE INVERSIÓN				4%
FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES	MENSUAL			-12.440

*En el 36° trimestre consideramos el valor residual como el 60% del costo de la inversión

2° TRIMESTRE		3° TRIMESTRE		4° TRIMESTRE		5° TRIMESTRE		6° TRIMESTRE	
%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD
0		0	0	0	0	14.580		23.328	
0		0	0	0	0	15.552		15.552	
0		0	0	0	0	-972		7.776	
0	0	0	0	0	0	0	-972	0	7.776
0		0	0	0	0	-972		6.804	
0%		0%	0%	0%	0%	0%		1%	
11.168		36.981		38.870		10.808		10.808	
3%		3%		3%		4%		3%	
21.102		58.083		96.953		107.761		118.570	
9%		24%		41%		45%		50%	
-11.168		-36.981		-38.870		-11.780		-3.032	

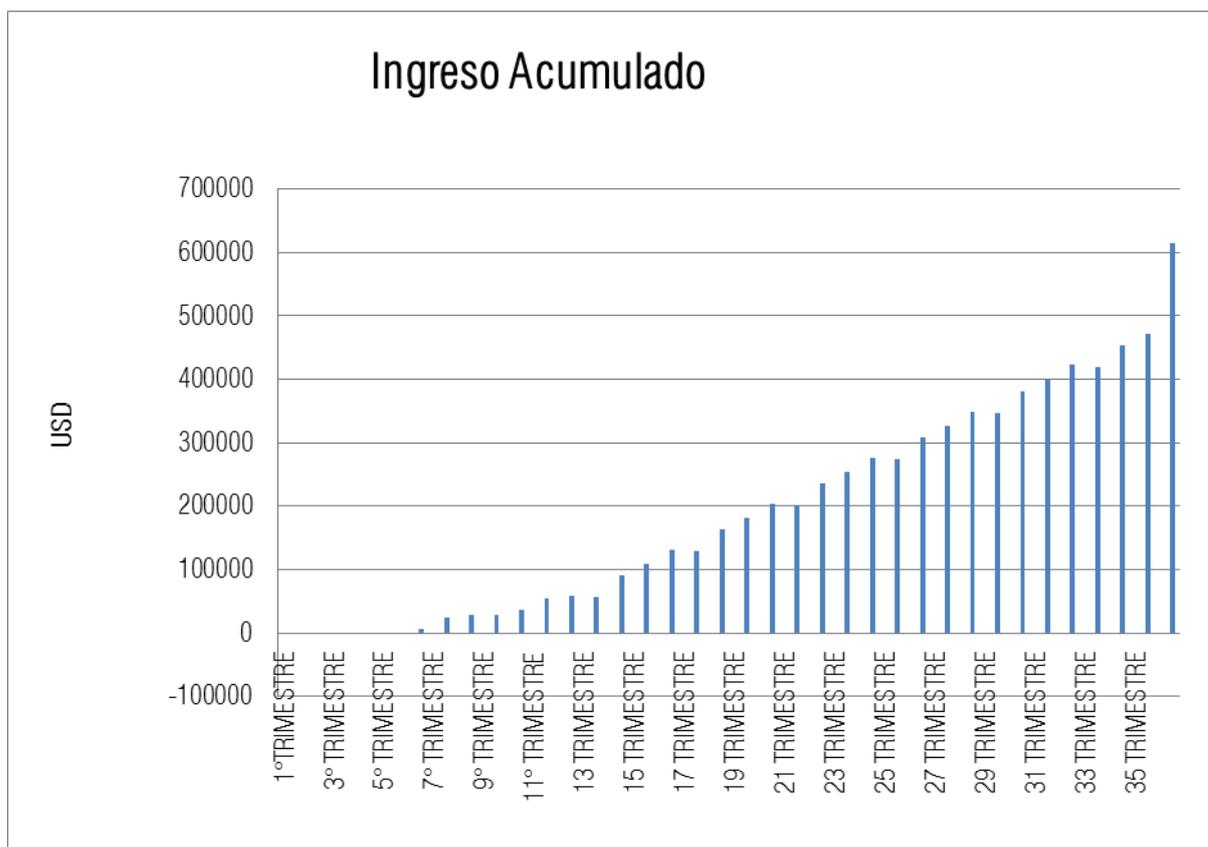
7° TRIMESTRE		8° TRIMESTRE		9° TRIMESTRE		10° TRIMESTRE	
%	USD	%	USD	%	USD	%	USD
	19.440		20.412		14.580		23.328
	1.552		15.552		15.552		15.552
	17.888		4.860		-972		7.776
0	17.888	0	4.860	0	-972	0	7.776
	24.692		29.552		28.580		36.356
	4%		5%		5%		6%
	13.485		9.966		24.020		29.938
	3%		3%		6%		6%
	132.055		142.021		166.041		195.979
	55%		59%		69%		82%
	4.403		-5.106		-24.992		-22.162

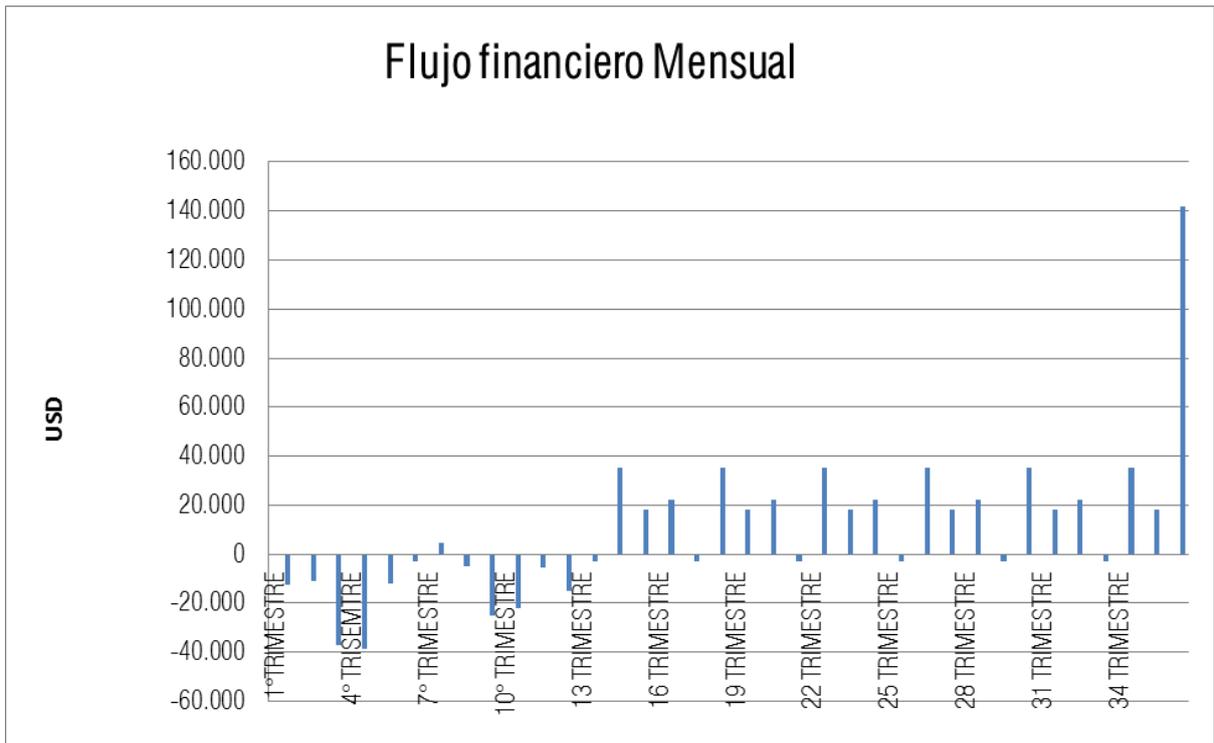
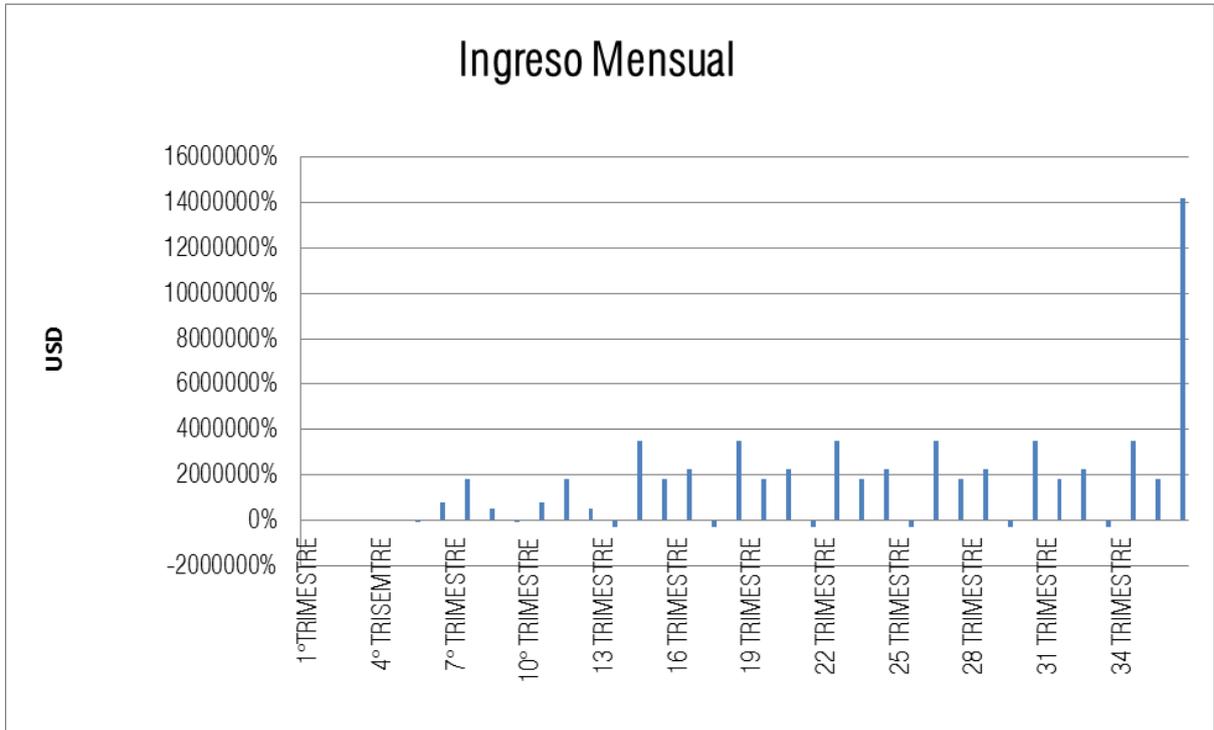
11° TRIMESTRE		12° TRIMESTRE		13 TRIMESTRE		14 TRIMESTRE	
%	USD	%	USD	%	USD	%	USD
	19.440		20.412		63.254		101.207
	1.552		15.552		66.170		66.170
	17.888		4.860		-2.916		35.037
0	17.888	0	4.860		-2.916		35.037
	54.244		59.104		56.188		91.225
	9%		10%		9%		15%
	23.439		19.972				
	3%		3%				
	219.418		239.390				
	92%		100%				
	-5.551		-15.112		-2.916		35.037

15 TRIMESTRE		16 TRIMESTRE		17 TRIMESTRE		18 TRIMESTRE		19 TRIMESTRE	
%	USD								
	84.339		88.556		63.254		101.207		84.339
	66.170		66.170		66.170		66.170		66.170
	18.169		22.386		-2.916		35.037		18.169
	18.169		22.386	0	-2.916	0	35.037	0	18.169
	109.393		131.779		128.863		163.900		182.068
	18%		21%		21%		27%		30%
	18.169		22.386		-2.916		35.037		18.169

20 TRIMESTRE		21 TRIMESTRE		22 TRIMESTRE		23 TRIMESTRE		24 TRIMESTRE	
%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD
	88.556		63.254		101.207		84.339		88.556
	66.170		66.170		66.170		66.170		66.170
	22.386		-2.916		35.037		18.169		22.386
	0	22.386	0	-2.916	0	35.037	0	18.169	0
	204.454		201.538		236.575		254.743		277.129
	33%		33%		38%		41%		45%
	22.386		-2.916		35.037		18.169		22.386

34 TRIMESTRE			35 TRIMESTRE			36 TRIMESTRE		
%	USD		%	USD		%	USD	
	101.207			84.339			208.251	
	66.170			66.170			66.170	
	35.037			18.169			142.081	
0	35.037		0	18.169		0	142.081	
	454.600			472.768			614.849	
	74%			77%			100%	
	35.037			18.169			142.081	





6.7 INDICADORES TIR – TASA INTERNA DE RETORNO – Y VAN – VALOR ACTUAL NETO –

FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES HOTEL + CENTRO DE CONVENCIONES (miles de dólares)						
FLUJO FINANCIERO	1 TRIM USD	2 TRIM USD	3 TRIM USD	4 TRIM USD	5 TRIM USD	6 TRIM USD
INGRESO MENSUAL VENTAS	0	0	0	0	-972	7.776
PORCENTAJE INGRESO MENSUAL	0%	0%	0%	0%	0%	1%
	TERRENO+obra					
INVERSION MENSUAL OBRAS Y TERR.	12.440	11.168	36.981	38.870	10.808	10.808
PORCENTAJE INVERSIÓN MENSUAL	5%	5%	15%	16%	4%	4%
FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES	-12.440	-11.168	-36.981	-38.870	-11.780	-3.032
FLUJO DE FONDOS ANUAL/AÑOS	1 -99.458	2 -15.516	3 -67.817	4 72.675	5 72.675	6 72.675

*Tasa Interna de Retorno "TIR" 25,4%

*Valor Actual Neto "VAN" 134.376.000

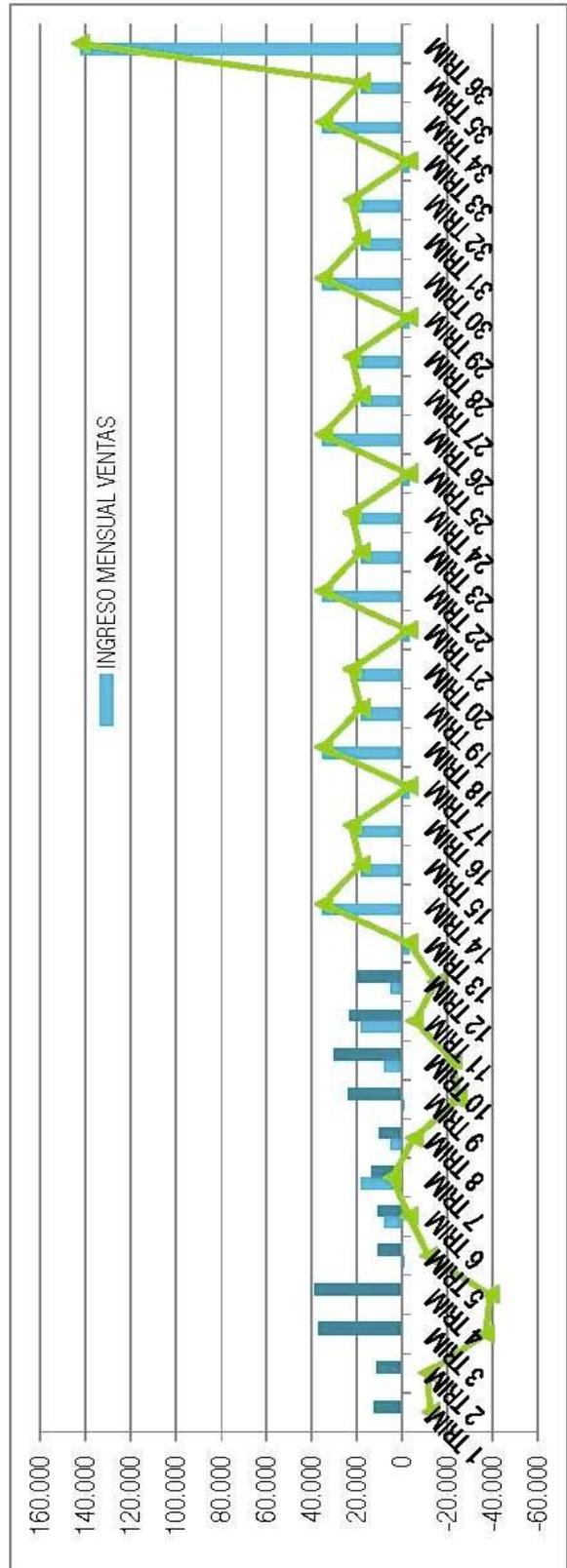
*Tasa de Retorno Requerida "TRR" para el VAN 10%

7 TRIM USD	8 TRIM USD	9 TRIM USD	10 TRIM USD	11 TRIM USD	12 TRIM USD	13 TRIM USD	14 TRIM USD	15 TRIM USD
17.888	4.860	-972	7.776	17.888	4.860	-2.916	35.037	18.169
3%	1%	0%	1%	3%	1%	0%	6%	3%
13.485	9.966	24.020	29.938	23.439	19.972			
6%	4%	10%	12%	10%	8%	0%	0%	0%
4.403	-5.106	-24.992	-22.162	-5.551	-15.112	-2.916	35.037	18.169
7 72.675	8 72.675	9 192.370						

16 TRIM USD	17 TRIM USD	18 TRIM USD	19 TRIM USD	20 TRIM USD	21 TRIM USD	22 TRIM USD	23 TRIM USD	24 TRIM USD	25 TRIM USD
22.386	-2.916	35.037	18.169	22.386	-2.916	35.037	18.169	22.386	-2.916
4%	0%	6%	3%	4%	0%	6%	3%	4%	0%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
22.386	-2.916	35.037	18.169	22.386	-2.916	35.037	18.169	22.386	-2.916

26 TRIM USD	27 TRIM USD	28 TRIM USD	29 TRIM USD	30 TRIM USD	31 TRIM USD	32 TRIM USD	33 TRIM USD	34 TRIM USD
35.037	18.169	22.386	-2.916	35.037	18.169	22.386	-2.916	35.037
6%	3%	4%	0%	6%	3%	4%	0%	6%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
35.037	18.169	22.386	-2.916	35.037	18.169	22.386	-2.916	35.037

35 TRIM USD	36 TRIM USD	TOTALES USD
18.169	142.081	614.849
3%	23%	100%
		241.895
0%	0%	100%
18.169	142.081	372.954



6.8 FINANCIAMIENTO

El financiamiento necesario para el emprendimiento es de aproximadamente 230 millones de dólares con una duración 3 años (plazo de construcción).

Debido a los montos que maneja este proyecto debemos tener una estrategia específica para su financiamiento, seguramente dividiendo las etapas de construcción de modo de poder discriminar el riesgo y hacer más llamativo el proyecto a los inversores.

Será necesario articular bancos de financiamiento internacionales con especialistas en inversión de inmuebles y bancos locales que apoyen el crecimiento y desarrollo nacional.

En tal sentido encontramos que podemos basarnos en un banco local como el Banco República para una etapa inicial, o vinculado a líneas de crédito para asegurar el flujo de trabajo (pago al personal, etc.).

Debemos también apuntar a bancos internacionales con foco en el desarrollo nacional para financiar algunas etapas del proyecto, aquí pensamos en la Corporación Andina de Fomento o el Banco Interamericano de Desarrollo. Sin embargo el proyecto a pesar de su carácter de interés nacional, no deja de ser un emprendimiento privado (en su mayoría) debemos contar con el apoyo de grandes inversores inmobiliarios como Eduardo Constantinidi, y fondos de inversión inmobiliaria como Optimum Advisors , Merryll lynch, entre otros.

7.0 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

7.1 ENFOQUE ECONÓMICO DE EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD DEL EMPRENDIMIENTO INMOBILIARIO (INDICADORES)

Los valores de la Tasa Interna de Retorno requerida para un proyecto inmobiliario exitoso deben rondar valores del 15 % o superior. En nuestro análisis obtuvimos un valor correspondiente al 25.4 % lo que convierte en muy interesante al proyecto en su estudio financiero.

Sin embargo debemos considerar algunas variables críticas que pueden afectar los valores obtenidos y la viabilidad del proyecto.

Por tratarse de una inversión poco frecuente en el país y la región, no se tienen datos públicos de todas las variables a considerar, en consecuencia existen inconvenientes con la información que pueden sesgar los estudios hacia un lado u otro.

Entre las variables críticas a considerar están: el costo del m² a construir, el cual suponemos debido a las características del emprendimiento que puede ser superior a los valores accedidos. El tiempo de construcción también es una variable clave, sobre todo cuando se manejan grandes volúmenes de dinero, en tanto suponemos que también puede durar más la construcción y esto implica mayores riesgos que deben ser contemplados al momento de evaluar la inversión. Finalmente y si bien existen muchas más variables a considerar, la proyección de ingresos y egresos, así como los consecuentes márgenes de ganancia son muy difíciles de proyectar sobre todo cuando no se tiene un punto de comparación con otros emprendimientos similares o información pública de los márgenes que dejan negocios innovadores.

7.2 ANÁLISIS DE RIESGOS Y SENSIBILIDAD

RIESGOS INMOBILIARIOS

Como en cualquier inversión, siempre que asumamos un mayor riesgo este estará atado a una mayor rentabilidad esperada. Los proyectos Inmobiliarios por tratarse de proyectos que tienen una duración prolongada aumentan su riesgo, por lo cual se les exigirá un mayor retorno.

RIESGOS SISTÉMICOS

Los riesgos sistémicos son aquellos vinculados a la coyuntura y el escenario macro nacional y mundial. En tal sentido, no tenemos dentro del proyecto un amplio margen de maniobra para mitigar estos riesgos; sin embargo sí debemos analizarlos e intentar adecuarnos a estos. La coyuntura actual para el país y la región viene siendo, y es muy favorable. Las expectativas de crecimiento son aún positivas para los próximos años, de todas formas debemos atender a que principalmente el mundo desarrollado está atravesando períodos de gran incertidumbre y todavía existen temores de profundización de la crisis de 2008 que no nos ha abandonado. Esta incertidumbre se trasmite a todo el mundo, incluido América Latina y Uruguay consecuentemente. Por tal motivo debemos estar alerta a lo que viene aconteciendo y como se termina de desarrollar el panorama mundial actual (crisis griega – italiana).

RIESGOS DE MERCADO

Los riesgos de mercado suelen atacar primero a los instrumentos financieros. En un escenario como el actual donde reina la incertidumbre y la información confusa apostar a emprendimientos con visión a largo plazo y seguridad, como son los inmuebles parece una opción muy atractiva para el inversor.

Recordemos que el proyecto no solo se ubica en una zona geográfica en franco crecimiento, sino que sobre todo es una inversión en el desarrollo del país y la ciudad a nivel internacional, lo cual irá acompañada de los esfuerzos del gobierno por un objetivo de estado para Uruguay, que es atraer más y mejores inversiones para el país.

RIESGOS OPERATIVOS

Nuestro proyecto como inversión innovadora y de vanguardia en la región apuntará a buscar la excelencia en los servicios incluido el trato personal, por lo cual contará con personal capacitado que den desde el inicio la imagen de excelencia que buscamos mostrar. Consideramos que la eficiencia no se logra con menores salarios sino que todo lo contrario.

La eficiencia energética es otro de los pilares del desarrollo sustentable que apoya nuestro proyecto. Debido a las magnitudes del emprendimiento, está considerado en el análisis de factibilidad realizar un estudio ambiental que considere los múltiples factores en que se puede comprometer al medio ambiente y se incluirá en el proyecto todas aquellas modificaciones que ayuden a potenciar y mejorar el entorno y el medio ambiente que rodea al emprendimiento.

8.0 CONCLUSIONES

8.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Consideramos que el ejercicio de proyecto de inversión se acerca a la realidad y por lo tanto para determinar la viabilidad del proyecto sería necesario profundizar en las siguientes áreas:

Del producto: Determinar la demanda del producto, el impacto y la cooperación por parte del gobierno y organismos y empresas internacionales de envergadura, de modo que teniendo el conocimiento acerca del interés que puedan tener, y la necesidad de este tipo de emprendimientos podríamos tener mejores estimaciones de algunas variables críticas para el proyecto.

Del análisis económico: Se debe profundizar el estudio de mercado realizado, incorporar más datos y proyecciones futuras ya que estos emprendimientos de larga duración generan mayores incertidumbres.

De la situación político-económica del país: Justamente debido al factor tiempo, es que se vuelve clave estar en sintonía con la proyección que tiene no solo el gobierno sino el Estado como nación, pues la perspectiva considerada sobrepasa un período de gobierno y esta inversión apunta a situar a Montevideo como centro regional, lo cual implica compromiso y visión de muchos actores claves.

De los riesgos: Se deben considerar cuidadosamente, evaluar e intentar estimar mejor los riesgos considerados y en el caso de poder, realizar acciones en contra de estos para mitigarlos.

8.2 CONCLUSIONES SOBRE EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En lo personal, concluimos que el trabajo de investigación realizado, trae consigo conocimientos más allá de los resultados obtenidos en el estudio.

Nos vimos expuestas a desafíos que podemos encontrar comúnmente en la vida real, más que en la teoría, como puede ser la problemática de no contar con la información necesaria, precisa y oportuna para realizar los estudios, y tener que hacerse de ella; comprender que se debe actuar con un equipo interdisciplinario a la hora de desarrollar un emprendimiento inmobiliario ya que nuestros conocimientos profesionales son escasos para el desarrollo íntegro de los estudios necesarios para determinar la viabilidad de los emprendimientos; creemos clave el trabajo con otros profesionales, lo que conlleva a que debamos hacernos de su lenguaje, técnicas y lógica de trabajo para poder comprender más cabalmente todos los procesos.

Así mismo una vez realizado el trabajo percibimos todos aquellos puntos críticos del proceso, que nos ayuda poder conformar una visión más crítica a la hora de analizar desde un emprendimiento de inversión inmobiliario.

Consideramos clave la realización de este tipo de trabajos que nos sitúa en situaciones reales, teniendo que plasmar conocimientos teóricos adquiridos en el mundo práctico y donde en general no convivimos solo con nuestros pares, sino que nos rodeamos con profesionales con distintas concepciones teóricas.

ANEXOS

9.0 ANEXO I

***OPCIÓN 1: EDIFICIO DE VIVIENDAS DE “ALTA CATEGORÍA”**

OFERTA:

Aclaración metodológica: Los datos considerados son de público conocimiento y han sido extraídos de INE, ANV, MVOTMA, IMM y publicaciones en prensa escrita.

Realizamos una aproximación a la oferta existente en el campo habitacional considerando un escenario bastante amplio; no solo incluimos la zona donde se desarrollará nuestro proyecto sino también barrios aledaños.

Dentro de los registros de propiedad (en Montevideo), 54% representan las Compraventas, en tanto que las Hipotecas son el 20 % y las Promesas 19 %, el 7% restante corresponde a otros actos. La oferta de vivienda es variada, pero parece existir una tendencia por parte de la población a ubicarse en zonas costeras y cercanas al centro de la ciudad.

Para profundizar al respecto consultamos medios de difusión masiva y estimamos la oferta actual de la zona (“GALLITO”, micasa.com, tu ciudad de los Abitab).

Actualmente se observa en la ciudad de Montevideo un gran desarrollo del sector inmobiliario, con la ejecución de una gran cantidad de proyectos a la vista de todos; lo que entendemos como un escenario óptimo para el planteo de nuestra propuesta.

Según se ve en los índices que muestra el cuadro I.1, tanto los precios de venta de las propiedades como los costos de construcción siguen aumentando, lo cual nos deja de manifiesto que el dinamismo en el sector se mantiene y que las inversiones en el sector continúan siendo rentables. Si consideramos el último informe elaborado por el INE para el trimestre Febrero–Abril 2011, el índice de cantidades de compraventas de propiedad horizontal subió 6 % en comparación con el trimestre anterior, y 9,5 % contra igual trimestre del año anterior.

CUADRO I.1: NÚMEROS ÍNDICES Y VARIACIONES DE PRECIOS Y CANTIDADES DE COMPRAVENTAS EN PROPIEDAD HORIZONTAL

MONTEVIDEO - Base promedio del año 2010 = 100

Descripción	Números Índices trimestre Feb - Abr 2011	Números Índices trimestre Ene 2011 - Mar 2011	Números Índices promedio año 2009	Variación promedio año 2011	Variación contra trimestre Ene - Mar 2011	Variación contra trimestre Feb - Abr 2010
Índice del precio medio del m ² en pesos (trimestre móvil)	106,75	106,32	100,00	6,75	0,40	14,27
Índice del precio medio del m ² en dólares (trimestre móvil)	111,27	109,99	100,00	11,27	1,16	16,29
Índice de cantidades (trimestre móvil)	92,13	86,90	100,00	-7,87	6,02	9,47
Índice del costo de la construcción (mes central)	109,46	108,86	100,00	9,46	0,55	11,89
Índice del dólar (mes central)	96,40	97,64	100,00	-3,60	-1,27	-1,39

FUENTE: Instituto Nacional de Estadística.

Particularmente la zona elegida para el proyecto es la que ha crecido más en los últimos años (se detalla en análisis de demanda) ya que viene creciendo a un promedio anual de 4,5% en tanto que el total del departamento lo hace a 1,3% acumulativo en los últimos 12 años.

Según nuestro análisis la oferta de propiedades horizontales en el barrio representa aproximadamente el 6 % del total del departamento, en tanto que los precios oscilan entre 2 mil y 3 mil dólares el metro cuadrado para propiedades nuevas y con amplios servicios de confort. Creemos que estamos en una zona en pleno dinamismo y crecimiento; en la cual hay múltiples proyectos de diversa índole que tienden a ampliar y complementar los ya existentes, intentando convertir al barrio en un centro financiero empresarial (nacional e internacional), comercial y gastronómico preferido por todos los montevideanos, y turistas.

Claramente es una excelente zona para vivir, ya que se tiene acceso a una gran variedad de servicios, y a los atractivos naturales y centros de ocio y recreación más importantes que ofrece la ciudad (Rambla, Puerto del Buceo, Parque Batlle, -Estadio Centenario, Velódromo Municipal-).

Según la ANV, en su tercer informe de “Mirador Habitacional”, En materia de viviendas nuevas o recicladas comercializadas con antigüedad menor o igual a 5 años, la proporción de las mismas en el total de las compraventas en PC fue de 1,8%. Esta proporción es significativamente inferior a la constatada en las PH nuevas cuya relación en el total fue de 5,3%.

En materia de incidencias dentro del total de compraventas de cada barrio, sobresale Bañados de Carrasco para el cual, los inmuebles PC vendidos con menos de 5 años de antigüedad, alcanzaron el 20% de las compraventas en dicho barrio. Respecto de los demás barrios, los porcentajes respectivos fueron iguales o inferiores a 8%.

Participación por barrio en el total de viviendas nuevas y recicladas PC

Barrio	% Nuevas
Buceo	11%
Carrasco	11%
Union	9%
Brazo Oriental	8%
Carrasco Norte	8%
Malvin	8%
Bañados de Carrasco	6%
Pocitos	6%
Colon Sur Este, Abayuba	4%
Cordon	4%
Sayago	4%
Atahualpa	2%
Belvedere	2%
Castro, Castellano	2%
Ciudad Vieja	2%
Itzaingo	2%
La Comercial	2%
Larrañaga	2%
Pque. Batlle, V. Dolores	2%
Prado, Nueva Savona	2%
Punta Carretas	2%
Punta Gorda	2%
Villa Muñoz, Retiro	2%
Total viviendas nuevas	100%

Viviendas nuevas: de 5 años o menos

Fuente: elaboración propia con datos DGR, DNC

En el cuadro siguiente se observa la distribución de estas viviendas en 23 barrios de Montevideo. Se observa que los barrios que acumularon las mayores frecuencias, tales como Buceo, Carrasco, Unión y otros, coinciden con las zonas de mayor dinámica de la construcción, tal como se destacó precedentemente.

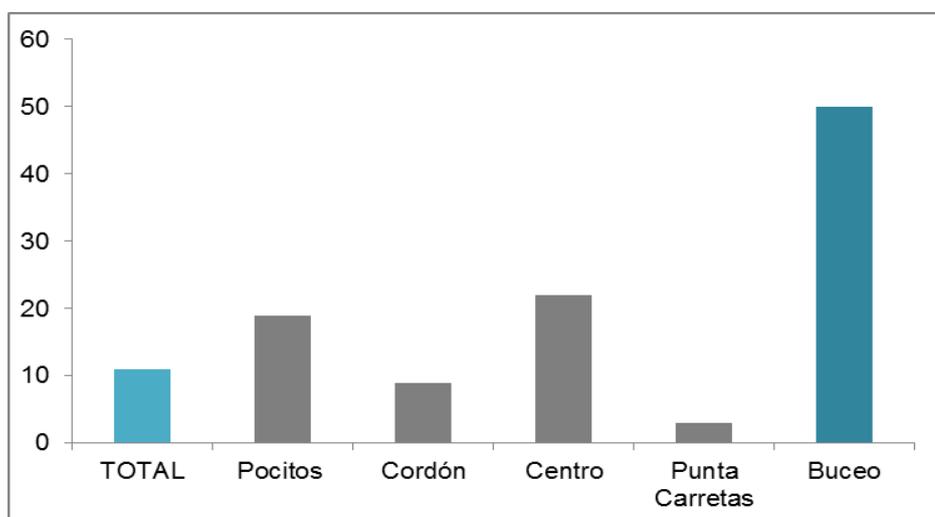
Si bien nuestro proyecto se enfocara en la construcción de propiedades horizontales, quisimos mostrar como el Barrio seleccionado es un lugar demandado desde todo tipo de construcciones.

DEMANDA:

Basamos el estudio de la demanda en trabajos, investigaciones y relevamientos realizados por la IMM, el MVOTMA y el INE.

El barrio en que nos ubicaremos es el que ha mostrado más dinámica de crecimiento en los últimos años, no solo representa aproximadamente el 5% de las compraventas realizadas en el departamento, lo que lo ubica entre los 5 principales barrios, sino que ha tenido mayor crecimiento en los últimos 12 años¹ con una tasa de crecimiento promedio de 4,5 % en tanto que para otros barrios como Pocitos, Cordón o Punta Carretas no han superado ni el 2% y la tasa para el total del departamento es de 1,3%. Por otro lado si analizamos el crecimiento punta a punta (1997-2009) mientras que para el total del departamento las compraventas crecieron en un 8,8%, Buceo muestra tasas asombrosas de 50%, muy lejos del crecimiento mostrado por Pocitos (15%), Centro (17%), Cordón (8%) Punta Carretas (1,6%).

TASA DE CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE COMPRAVENTAS - PERÍODO (1997-2009) (Valores en porcentaje)

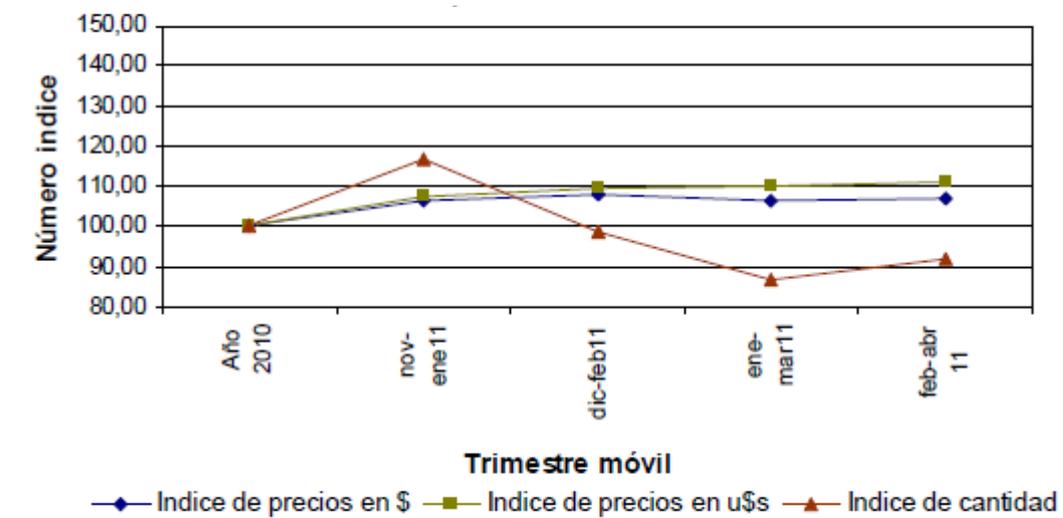


Fuente: elaboración propia en base a datos INE

¹ Consideramos el informe del INE "Indicadores sobre la actividad inmobiliaria 2009" y comparamos los datos de compraventa de inmuebles de 2009 con los de 1997.

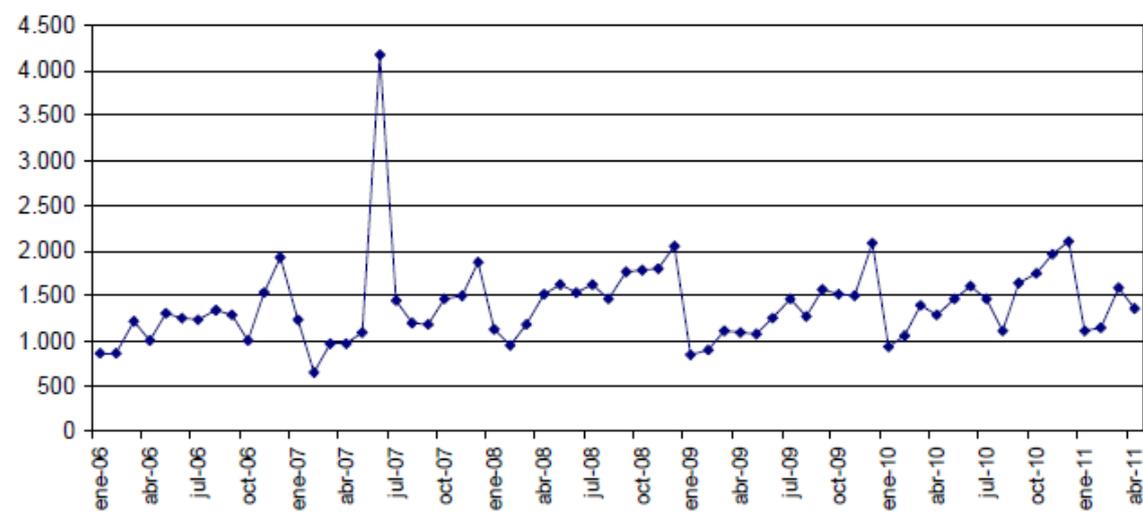
Como se ve en el grafico 1 los precios tanto en dólares como en pesos vienen aumentando respecto al año 2010, sin embargo las cantidades transadas han caído. No obstante como se ve en el grafico 2 creemos que se debe esperar un poco más para analizar el comportamiento de este indicador pues muestra tener un marcado ciclo y volatilidad dentro del año.

GRÁFICO 1: EVOLUCIÓN DE NÚMEROS ÍNDICES – BASE PROMEDIO AÑO 2010=100



FUENTE: INE en base a registros de DGR.

GRÁFICO 2: MONTEVIDEO – CANTIDAD DE COMPRAVENTAS REGISTRADAS POR MES (ALTAS)



FUENTE: INE en base a registros de DGR.

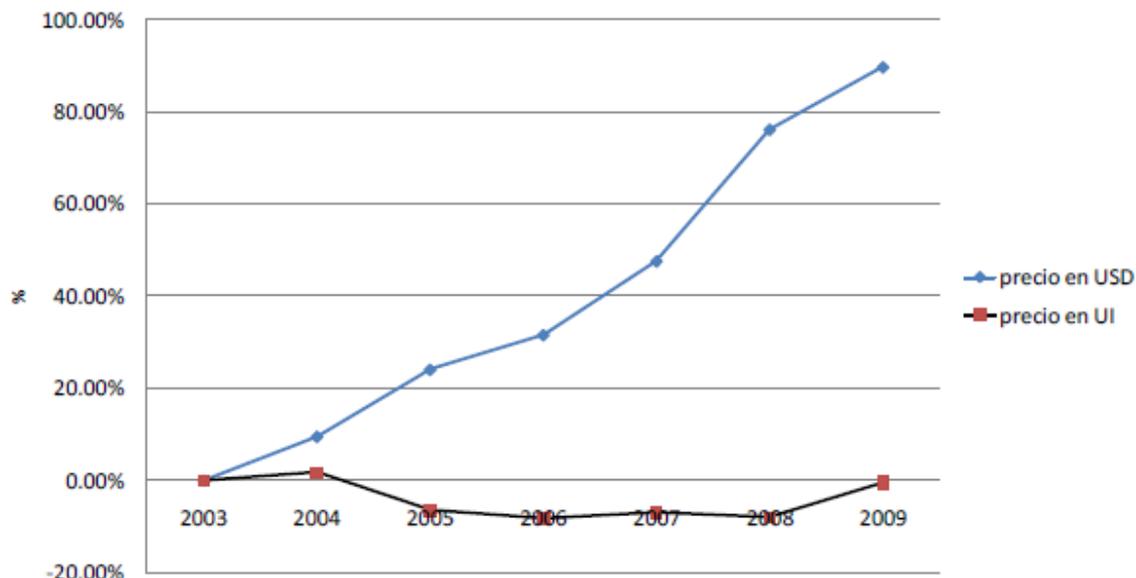
Analizando el informe del INE, "Indicadores de Actividad y Precios del Sector Inmobiliario (año 2009)", donde el alta de compraventas en Montevideo fue de 10.896 para la Propiedad Horizontal y 4.891 para la Propiedad Común, observando que la Propiedad Horizontal viene ganado terreno relativamente ante la Propiedad Común. En 1999 la primera representaba el 66 % de los casos de compraventa de propiedades y hoy representa un 69 %, con una tendencia creciente durante gran parte del periodo. A su vez nos indica que estamos entre los 5 barrios más costosos para la adquisición de una propiedad en régimen horizontal (y común), tomando como indicador el valor promedio del metro cuadrado en dólares.

En base a los datos de la cartografía elaborada por el Sistema de Información Geográfica de la IMM, identificamos en el área de análisis una alta densidad de población (150 a 300 o de 110 a 150 personas por hectárea), representando una de las zonas más densamente pobladas de la ciudad. Por este motivo estimamos que la zona tiene potenciales demandantes, sobre todo de edificaciones de alta calidad.

La mejora en el desempeño de la economía, acompañado de tasas históricamente mínimas de desempleo y un crecimiento sostenido del salario real, nos llevan a pensar que hay una demanda suficiente a captar con nuestro emprendimiento.

El salario real de las personas sigue creciendo a tasas mayores al 10 % año a año (medida a través del IMS que elabora el INE) lo que supera la inflación anual de los últimos años; esto sumado a que los precios de las viviendas no han aumentado en términos reales (descontando el efecto de la inflación) quiere decir que el poder de compra de los montevideanos en términos de capacidad de adquirir vivienda viene aumentando.

VARIACIÓN ACUMULADA RESPECTO DEL 2003 DEL PRECIO DE COMPRAVENTAS EN UI Y USD



A esto debemos sumarle el actual desarrollo del crédito destinado a viviendas, por parte de bancos públicos como privados.

Entendemos que si bien la ubicación estudiada es excelente y el crecimiento de la zona en el periodo 1997-2009 avala nuestras afirmaciones, los últimos datos nos muestran que se ha enlentecido el ritmo de crecimiento y esta zona no es de las más dinámicas en la actualidad.

Sin lugar a duda creemos en que nuestro proyecto puede dinamizar la zona, pero no debemos ignorar las tendencias del mercado, según los números que nos proporciona el INE mientras que el número de compraventas a nivel global del departamento cayó en promedio un 5.6 (08-09) en el Buceo dicha tasa es de casi 14 %, lo que refleja que la zona ha caído considerablemente como opción de los montevideanos, convirtiéndose en el barrio con mayor retroceso. A esto le sumamos que la oferta en la zona es creciente pero no de las más abundantes, lo que no garantiza que exista una demanda insatisfecha.

COMPETENCIA:

Consideramos que la competencia puede estar dada, por similares proyectos, que ofrezcan los mismos servicios, en el barrio o zonas cercanas.

Como mencionábamos anteriormente si bien estamos ubicados en una zona dinámica y creemos en la capacidad del proyecto de captar una porción de la demanda específica, no debemos olvidar que hay muchos proyectos competitivos en construcción o ya terminados que pueden hacer más compleja la decisión del inversor para apoyar nuestro emprendimiento.

Actualmente LOS NUEVOS PROYECTOS SON:

EDIFICIO GREEN BAMBOO: <http://www.gallito.com.uy/21082011/inmuebles-6170791-Venta-Apartamentos-MONTEVIDEO-BUCEO-POCITOS.html>

EDIFICIO S/N: <http://www.gallito.com.uy/21082011/inmuebles-6170561-Venta-Apartamentos-MONTEVIDEO-BUCEO-POCITOS.html>

EDIFICIO LUZ DE MARZO: <http://www.gallito.com.uy/21082011/inmuebles-6160635-Montevideo.html>

Clasificación	Textos
BUCEO (VTA. APTOS) 1 dorm.	ABATE A estrenar!, a ½ Rbla. vista mar, terraza c/parrillero indiv. U\$S106.000, opción gge. Tel: 27070700 CIU
BUCEO (VTA. APTOS) 1 dorm.	ABATE próx. mar! Lanzamiento. Parr. común. Solarium. Desde U\$S 86.500 Fcia. Opción gge. Tel: 27070700 CIU
POCITOS (VTA. APTOS) 2 dorm.	26 de Marzo próx. Shopping, estrena en 6 meses desde U\$S 167000, Soca y Libertad, estrena 12/12 desde U\$S 159500 Financia Tel: 26224423 CIU
POCITOS (VTA. APTOS) 2 dorm.	ABATE Estrena ya! Suite. 2 baños. Tzas. Placares. Calef. x losa individual. Garage. Parrillero común. Desde U\$S 166.500 Fcia. Tel: 27070700 CIU

*OPCIÓN 2: HOTEL CINCO ESTRELLAS + CENTRO DE CONVENCIONES + CENTRO CULTURAL Y DE ENTRETENIMIENTO

Consideramos que nuestro proyecto apunta a satisfacer un mercado en el que existen variados actores tanto públicos como privados, empresas, organismos, agencias, etc.

Por tal motivo, consideramos sumamente interesante y conveniente mantener una entrevista con el Gerente de inversiones del WTC, asesor empresarial y gubernamental y ex director regional de Tata Consultancy Services (TCS), el Sr Mario Tucci.

Según el entrevistado el proyecto ideado, vinculado a la actividad hotelera y de congresos y convenciones, es una necesidad para el país y la ciudad. El mismo se plantea como un polo de atracción de cualquier evento nacional e internacional. El experto destacó la necesidad y conveniencia estratégica para la ciudad de Montevideo de tener un centro de conferencias y convenciones que compita internacionalmente con otros centros latinoamericanos, aprovechando las oportunidades y ventajas que tiene Montevideo y particularmente la zona elegida para realizar el proyecto.

Así mismo, en concordancia al nivel que se busca dar al proyecto se propone la incorporación al mismo de un Hotel seis estrellas que ofrezca todas las comodidades y facilidades que hagan del proyecto el mejor destino para la realización de eventos, ya sea de empresas u organismos, con la oportunidad de poder alojar a sus invitados. Además de un Centro Cultural y de Entretenimiento que complemente la oferta, brindándole nuevos servicios a la ciudad; otorgándole tanto al visitante como al local la oportunidad de apreciar la cultura, o de disfrutar de su tiempo de ocio.

Por otro lado destacó que hoy en día es Punta del Este quien se lleva el ingreso más importante de capitales, y que la ciudad de Montevideo está desaprovechando su potencial turístico e institucional (por ser quien tiene la sede de las principales empresas nacionales e internacionales y de los organismos gubernamentales e internacionales).

Finalmente señaló que el proyecto es algo que la ciudad y el país merecen y deben tener, que cuenta con una ventaja comparativa importante con respecto a muchos otros proyectos de gran envergadura refiriéndose a que la mano de obra necesaria para su funcionamiento no es abundante ni la más difícil de obtener, en un contexto en que esta se ha convertido en un cuello de botella para muchos emprendimientos de gran importancia; concluyendo que Uruguay debería abocarse a la exportación de servicios.

OFERTA:

En el siguiente cuadro mostramos un panorama de la oferta hotelera del Uruguay según departamento y categoría de los hoteles.

Destacamos en la oferta que hoy brinda el país a los principales hoteles pertenecientes a cadenas internacionales que poseen centros de conferencias y al LATU, como el lugar predilecto para realizar grandes eventos:

OFERTA DE HOTELES EN URUGUAY POR DEPARTAMENTO (2009)								
ESTRELLAS	Maldonado	Montevideo	Colonia	Rocha	Salto	Paysandú	Resto del País	Uruguay
*****	4	3	1	0	1	0	3	12
****	17	13	6	2	0	1	3	42
***	56	18	16	12	7	1	44	154
**	36	21	12	10	5	2	54	140
*	11	18	2	4	0	1	38	74
Sin clasificar	19	11	5	9	6	2	14	66
TOTAL	143	84	42	37	19	7	156	488
<i>Fuente: Ministerio de Turismo y Deporte. Datos al 30/04/2009</i>								

MONTEVIDEO

REGENCY Zonamérica:

- Ubicado dentro del complejo de Zona América, cuenta con un atractivo paisajístico al estar rodeado de espacio verde.
- Dificil accesibilidad para las personas que se encuentran en el centro de la ciudad, debido a la distancia, tiempos de transporte, etc.
- Déficit de servicios en la zona.

RADISSON Victoria Plaza:

- Ubicado en una zona con gran atractivo turístico, que cuenta con muy buena accesibilidad.
- Gran Salón: con capacidad para 1.000 invitados.
- Sala de conferencias: con capacidad para 330 invitados.
- Zona de exposiciones: con capacidad para 180 invitados.
- Salas más chicas divisibles.

LATU:

- Ubicado en un buen entorno, lejos del centro, cuenta con buena accesibilidad.
- Centro de reuniones.
- Hall de acceso: 400 m².
- Pabellón: 1500 m² hasta 1825 personas sentadas.

SHERATON MONTEVIDEO:

- Ubicado en Punta Carreta, una zona de gran atractivo, por encontrarse a pasos de la costa.
- Cuenta con conexión interna al Punta Carretas Shopping.
- 5 salones con capacidad para 50 personas cada uno.
- Ballroom con capacidad para 100 personas.

PUNTA DEL ESTE

CONRAD:

- Gran Ballroom libre de columnas, divisible en 5 sectores con accesos independientes y aislación acústica.
- Iluminación computarizada.
- Departamento de Servicios para Convenciones y Conferencias.
- Departamento de Banquetes y Catering para eventos.
- Acceso a Internet, tanto inalámbrico como por medio de cables en todo el Centro de Convenciones.
- Equipamiento audiovisual de última generación.
- Interpretación simultánea, amplificación, iluminación, proyecciones, equipamiento informático y de oficina.
- Facilidades para teleconferencias a solicitud.
- Escenarios y pistas de baile portátiles y ensamblables a la medida de sus necesidades.
- Business Center.

MANTRA:

- Ballroom Palazzo Ducale con capacidad para 450 personas. Divisible en 4 salones menores. Área total 350m²
- Auditorio Goldoni con Foyer de 109m², Salón de 189m² y capacidad para 160 personas sentadas.
- Terraza Santo Stefano y Terraza della Academia con superficie total de 1200m². Capacidad para eventos tipo Cocktail de 1500 personas o Banquete 800 personas.
- Ofrece instalaciones polivalentes; flexibilidad de espacio, versatilidad y lujo para la organización de eventos, convenciones, conferencias, incentivos, seminarios y lanzamientos de productos.

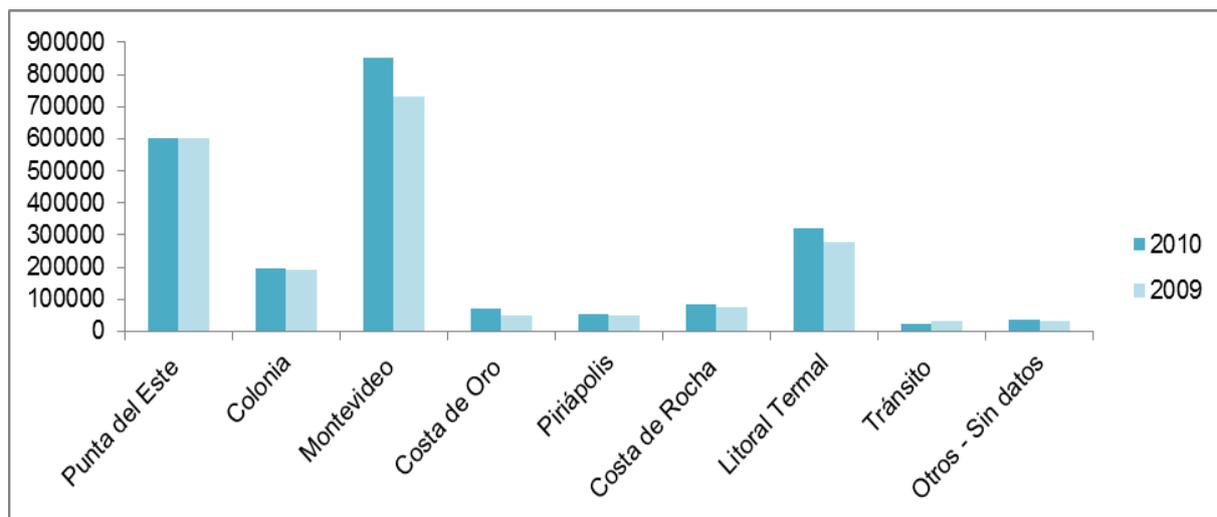
Como se puede observar hemos considerado los principales centros de conferencias y eventos dentro de Montevideo y Punta del Este, a pesar de que es posible que nuestra competencia no se encuentre dentro de esta oferta mencionada debido a que nuestro proyecto iría acompañado y tal vez complementaria la oferta de la ciudad y el país siendo hasta competencia de otros centros regionales latinoamericanos.

DEMANDA:

Al estudiar la demanda, como anticipábamos en el comienzo, nos encontramos con un mercado de actores tanto públicos como privados, empresas, organismos, agencias, etc.

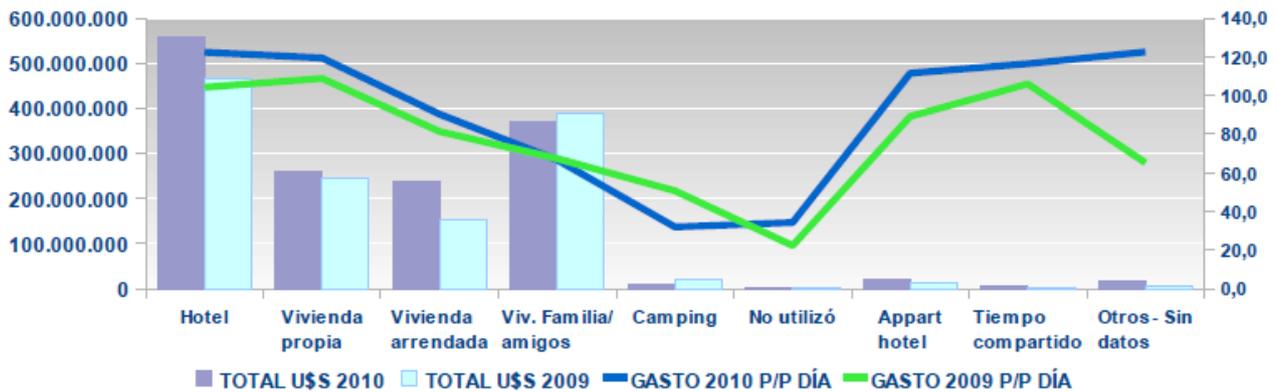
Creemos que al generar este polo de atracción, de eventos nacionales o internacionales, los demandantes del proyecto pueden buscarse a nivel internacional conjuntamente con las estrategias que promueve el país y la capital para captar inversiones.

VISITANTES INGRESADOS A URUGUAY SEGÚN ZONA DE DESTINO – PERÍODO COMPARATIVO: 2010-2009



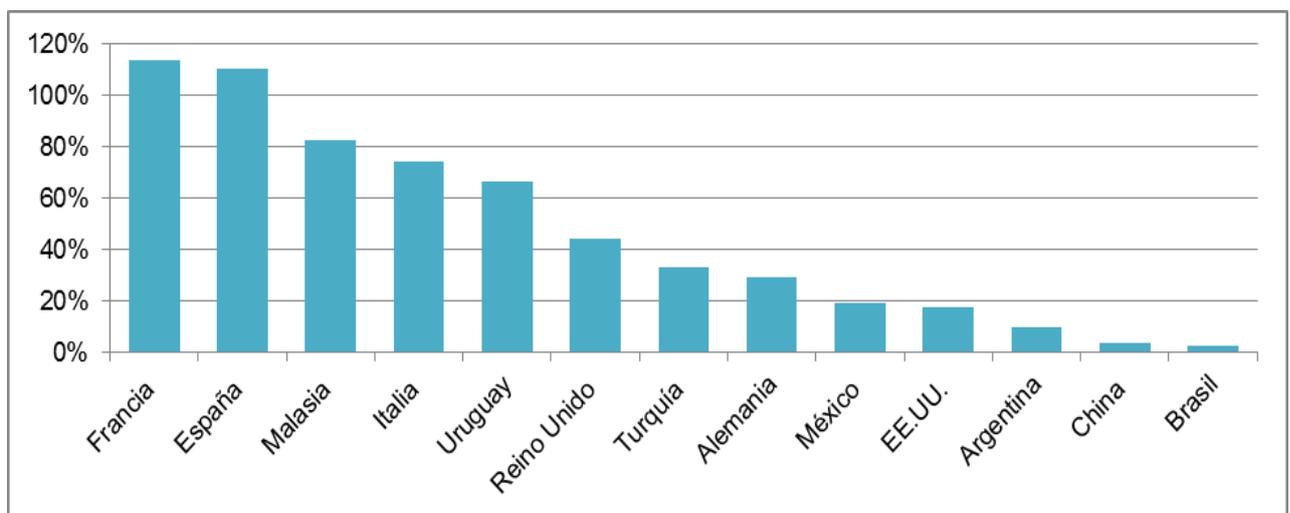
El principal destino elegido por los visitantes es Montevideo y en nuestro proyecto pensamos ampliar las capacidades del departamento para atraer personas con mayor capacidad de gasto.

GASTO DE LOS VISITANTES QUE ONGRESAROS A URUGUAY SEGÚN ALOJAMIENTO Y ESTADÍA - PERÍODO COMPARATIVO: 2010-2009



Una de las recomendaciones claves del Sr. Tucci refiere a que Montevideo y la zona aledaña al WTC deberían potenciar la exportación de servicios turísticos y para esto debe apuntar a mejorar su oferta de servicios, basado en la excelencia. Para ver un panorama de los posibles inversores que llegan mostramos algunos datos sobre la cantidad de turistas per cápita que llegan al país y las zonas elegidas.

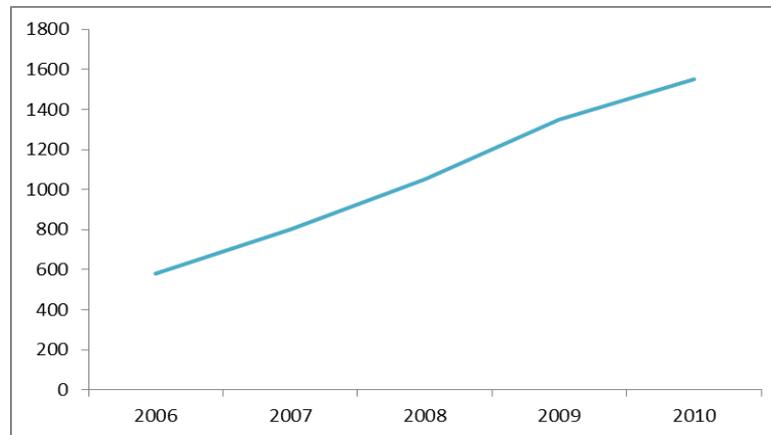
LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES POR DESTINO (2009, % de la población de cada país, en millones)



Fuente: Turistas (millones). Barómetro OMT del Turismo Mundial 6/2010; Población (millones de personas); Wikipedia, población estimada para comienzos de 2011.

Así mismo como Uruguay y Montevideo muestran que están en franco crecimiento en cuanto a su capacidad para aumentar las exportaciones de servicios turísticos.

URUGUAY: ESPORTACIONES ANUALES POR TURISMO (millones de U\$S)



Fuente: Banco Central del Uruguay. Nota: estimación 2010 en base a datos del primer semestre de ese año

En base a datos publicados por zonaeventos.com.uy realizamos un estudio más detallado de las tendencias en la demanda del sector. ² De esta forma tendremos una mejor idea de cuál es el segmento de mercado al cual queremos enfocar nuestro emprendimiento.

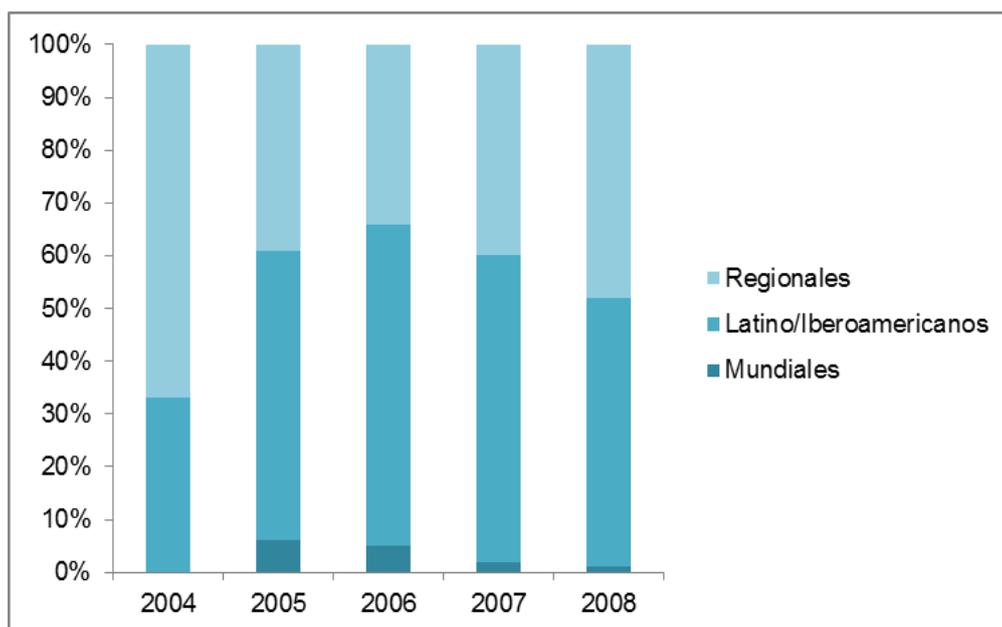
Según datos de la empresa hay un mínimo de 500 eventos promedio por año. Aproximadamente el 15 % son eventos de carácter internacional, que a su vez tienden a tener una mayor duración de que los eventos de carácter nacional.

Dentro de los eventos internacionales los eventos de alcance mundial son reducidos en tanto que aproximadamente la mitad son de carácter regional y la otra mitad de carácter latinoamericano.

² Aclaración Metodológica:

Las estadísticas procesan los eventos que se realizaron durante el quinquenio 2004-2008, correspondientes al área de congresos, seminarios, ferias y exposiciones y publicados por www.zonaeventos.com. Los datos de ZonaEventos son la fuente de información reconocida por el Sector y muestran un sector. Es un procesamiento de datos cuantitativo, no refleja necesariamente el índice de actividad económica, dado que por ejemplo un evento internacional o un congreso médico gestionan mayores recursos.

EVENTOS INTERNACIONALES POR ALCANCE GEOGRÁFICO

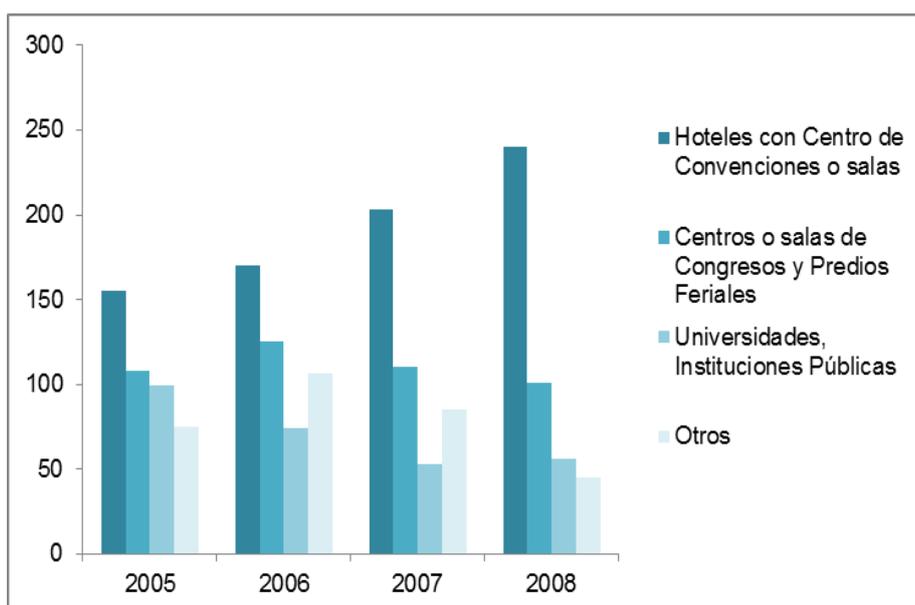


Si bien nuestro emprendimiento apunta claramente a este mercado (y se observa mejor al detallar nuestros principales competidores) no descartamos sumar esfuerzos en pos de captar aquellos eventos de alcance internacional, en concordancia con las políticas públicas destinadas a insertar al país internacionalmente en lo comercial y turístico, además de intentar captar mayores inversiones.

Por otro lado la tendencia que muestra el mercado es a que cada vez mas ganen lugar los Hoteles con Centros de Convenciones y Eventos, tal como planteamos en nuestro proyecto, para la realización de eventos, convenciones, etc. Pensamos que si bien la cuota actual de mercado es de 41 %, nuestro emprendimiento tendera a mejorar considerablemente esta cuota además de atraer nuevos clientes a el sector y al país.

En tanto que según nuestros estudios los precios de los servicios prestados estimamos que una noche de alojamiento tiene un piso de 300 USD por persona, por día; y un día en un evento tiene un margen inferior de 100 USD por persona.

TIPO DE SEDE



A partir de los datos señalados, tenemos razones para suponer que el proyecto está apuntando no sólo a un mercado en franco crecimiento, sino que al segmento, de éste, con mayor dinamismo y proyección. Sumado a que el emprendimiento tiene la potencialidad de generar su propia demanda, debido a la importancia que le dará tanto la zona así como a la ciudad, por el programa asociado de Centro Cultural y de entretenimiento.

Por último creemos que deberíamos considerar dentro de los posibles demandantes a:

- Empresas como EasyPlanners.
- Empresas internacionales, ubicadas en el WTC, Ciudad Vieja, Aguada Park, Zona América.
- Organismos públicos (Bancos, Ministerios, Empresas Públicas)
- Agencias y Organismos descentralizados
- Organismos Internacionales (BID, CAF, ALADI, MERCOSUR (presidencia pro tempore en Uruguay), NN.UU. entre otros.)

COMPETENCIA:

En concordancia con las recomendaciones realizadas por el experto entrevistado no encontramos una competencia directa con nuestro emprendimiento a nivel local (Montevideo, Uruguay). En tanto que apuntamos a generar un polo de atracción internacional que compita con otros centros estratégicos regionales y por tanto con otros países es que vemos a nuestra competencia en distintas zonas de América Latina.

A continuación resaltamos algunos a modo de ejemplificación:

BRASIL

El turismo de negocios y eventos engloba actividades que incluyen viajes, hospedaje, entretenimiento y alimentación. El objetivo de ese tipo de turista es firmar contratos y convenios, o simplemente vender y comprar bienes y servicios.

Según la Asociación Internacional de Congresos y Convenciones (Icca, por su sigla en inglés), el Brasil fue el séptimo país del mundo en número de eventos internacionales organizados en el 2008. Además de infraestructura para albergar ferias, congresos, convenciones y exposiciones, entre otros, las ciudades brasileñas ofrecen muchas opciones de entretenimiento. Vea a seguir las ciudades preferidas para el turismo de negocios y eventos

Río de Janeiro

Además de contar con varios centros de convenciones y congresos, nacionales e internacionales, la ciudad ofrece muchas opciones de entretenimiento, como espectáculos teatrales, de danza y música. Al aeropuerto internacional, que se encuentra a apenas 20 minutos de los principales hoteles e centros de convenciones, llegan vuelos de más de 20 países del mundo.

Sao Paulo

La mayor ciudad del Brasil recibe cerca del 75% de las ferias y de los congresos organizados en todo el territorio nacional. Sao Paulo, conocida como la “capital de los negocios”, también tiene una vida cultural intensa y un interesante circuito artístico. La

ciudad cuenta con cerca de 60 mil apartamentos en hoteles de diversas categorías y precios.

Brasilia

Brasilia está localizada en el Distrito Federal, en la provincia (estado) de Goiás. La capital del país pasó a ser una referencia al llevarse en cuenta el planeamiento urbano. Además de disponer de hoteles modernos y cómodos, cuenta también con hostales, pensiones y albergues.

HOTEL Pestana São Paulo:

- Todas las salas están equipadas con conexiones de portátil y teléfono, equipos para teleconferencia, conexión a internet, además de otras facilidades.
- Completo y bien equipado centro empresarial.
- Aparcamiento para 160 vehículos.
- Helipuerto homologado por el DAC(Departamento de Aviación Civil).
- Profesionales especializados.
- Total infraestructura de equipos audiovisuales.
- Habitaciones: 198 modernos e informatizados habitaciones
- Restaurante y Lobby Bar.
- Piscina caliente y cubierta.
- Saunas y sala de masajes.
- Gimnasio.

COLOMBIA

Colombia es memorable en el mundo por el sabor y el aroma de su café. Aunque el cultivo de este producto se extiende por todo el país, comúnmente se asocia a los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, que conforman la región más conocida como Triángulo del Café o Eje Cafetero.

La principal razón, es que en los demás territorios de Colombia el café comprende apenas uno de los renglones de su actividad económica y agropecuaria, mientras que para la región del Triángulo es una verdadera cultura, tanto de la tierra como de la gente.

Las tres ciudades intermedias que comprenden el Eje Cafetero se encuentran a una distancia muy corta entre sí y cada una tiene su propio aeropuerto y cuenta con la infraestructura suficiente para la organización de eventos de gran magnitud. Por esto y por la posibilidad de realizar eventos, congresos, convenciones y reuniones de negocios el Triángulo del Café en una opción original y diferente.

En Bogotá, la capital colombiana, es posible encontrar excelentes centros de convenciones con gran capacidad, un importante recinto ferial y múltiples salones de reunión. Cartagena, Santa Marta y San Andrés cuentan con hermosos hoteles corporativos que acogen a sus huéspedes con calidez y proporcionan una estadía agradable. Barranquilla, por su parte, tiene excelentes centros de convenciones ubicados en grandes hoteles y clubes de la ciudad. Medellín, la segunda ciudad más importante de Colombia, posee una excelente infraestructura de servicios públicos y novedosos escenarios para recibir congresos, seminarios, ferias, exposiciones y eventos.

<http://www.colombia.travel/es/congresos-incentivos/congresos-y-convenciones>

MEDELLIN_ Hotel Intercontinental

- Hotel con 294 habitaciones para huéspedes y 50 suites.
- 16 salas de eventos de distinta categoría y posibilidad de formas de ambientación.
- 8 salones para reuniones. Superficie 1,918.43m² de espacio para reuniones.
- Salón mayor con capacidad para 1200 personas -Theatre Style-.
- Capacidad del salón más pequeño 18 personas -Boardroom Style-.
- 940m² de espacio para exposiciones.
- Proyector de 35 mm, Módem por cable, Reproductor de DVD, Proyector digital, Rotafolios y marcadores, Proyector con pantalla LCD, Disco láser, Atril , Micrófono, Líneas para módem, Retroproyector.

- Iluminación.
- Videocasetera.
- Pizarra blanca.
- Ofertas para grupos y eventos.

<http://www.intercontinental.com/intercontinental/es/us/printfriendly/MDEHA>

ARGENTINA

Argentina fue el destino que más creció en Latinoamérica desde 2008 en el segmento Turismo de Reuniones. Según resultados oficiales, el país ocupa actualmente el puesto número 2 del ranking regional, mientras que Buenos Aires quedó como la ciudad N° 1 de todo el continente americano. En ese sentido, las acciones llevadas a cabo conjuntamente por la Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) y el Instituto Nacional de Promoción Turística (INPROTUR), a través del Plan de Marketing para el Turismo de Reuniones, junto con el sector privado desde 2007, “han permitido un incremento del orden de 140% en la cantidad de congresos internacionales, y se prevé que para 2011 la Argentina logre posicionarse entre los 15 primeros países receptores en el mundo”, afirmó la SECTUR.

Según las estadísticas del International Congress and Convention Association (ICCA), la Argentina se ubicaba en 2007 en el puesto 36 del ranking mundial; en 2008 se ubicó en el puesto 22 entre los países organizadores de congresos; y hoy se ubica en el 19”. A su vez, en el ranking de América latina mantuvo el segundo lugar después de Brasil, aunque amplió la diferencia respecto de México, en tercer lugar.

En 2009 tuvieron lugar 145 encuentros internacionales en destinos argentinos, superando los 115 congresos de 2008. Cabe destacar que la importancia del turismo de reuniones para el mercado interno radica en que logra romper la estacionalidad de los destinos, ya que la mayoría de los eventos se realiza en temporada baja.

http://www.clarin.com/viajes/Crece-turismo-reuniones_0_271173037.html

BUENOS AIRES_ Hotel Hilton:

El hotel Hilton Buenos Aires se encuentra convenientemente ubicado en el distrito de Puerto Madero, una de las zonas más nuevas y pintorescas de la ciudad. Este hotel de Puerto Madero, Buenos Aires, Argentina, se encuentra a pasos del distrito financiero, de las principales atracciones turísticas, de numerosos restaurantes y de la vida nocturna, con rápido acceso a los aeropuertos nacionales e internacionales.

- Elegantes salas, ideales para eventos sociales y reuniones en Buenos Aires. Decoradas en estilo francés, con tecnología moderna, estas instalaciones de conferencias en Buenos Aires ofrecen centro de negocios y secretarios ejecutivos. Este centro de convenciones en Buenos Aires también incluye flores frescas y cocina mediterránea, internet de banda ancha y WiFi, sistema de sonido incorporado, retroproyectores, pantallas fijas y móviles, VHS y proyector de diapositivas
- Ofrece el salón de fiestas más grande de la ciudad, con 2.000 metros cuadrados y capacidad máxima para 2.700 personas
- Aproximadamente 6.800 metros cuadrados de espacio multifuncional para eventos
- 22 salas de reuniones
- Áreas de trabajo para grupos pequeños y vestíbulos convenientemente distribuidos
- Servicios de banquetes y de catering creativos y profesionales
- Planee el evento en línea: Utilice e-Events: organizador de eventos en línea; podrá reservar hasta 25 habitaciones, salas de reuniones, equipo audiovisual, solicitar alimentos y bebidas en línea con confirmación inmediata.
- Ofertas promocionales para grupos: La sección de GroupValue Dates (fechas especiales para grupos) le ayuda a saber en qué fechas ofrecemos tarifas especiales para reservas de grupos o eventos. En general, los descuentos son del 10 al 30% en las tarifas estándar por temporada para grupos y a veces también se ofrecen beneficios adicionales.

- Administre sus reservas para grupos: Utilice GuestList Manager (Administrador de listas de huéspedes) para hacer reservas para grupos, ver las habitaciones reservadas y descargar e imprimir la lista de huéspedes para manejar su grupo en línea.
- Página personalizada para su grupo: ¿Sabe que puede crear una página personalizada para su grupo si reserva su evento por anticipado? Aquí los huéspedes pueden hacer una reserva en línea con la tarifa especial que usted ha acordado con el hotel. También podrá publicar detalles específicos de su evento, como: las fechas de check-in/out, tarifas, tipos de habitaciones, indicaciones para llegar, información sobre el hotel, etc.

<http://www1.hilton.com/es/hi/hotel/BUEH1HH-Hilton-Buenos-Aires/index.do>

BUENOS AIRES_ La Rural:

La Rural, Predio Ferial de Buenos Aires trabaja cada día con un destino claro: ser una gran ventana al mundo. Se busca mostrar desde la compañía lo mejor de la Argentina, conjugando el respeto por la historia con un fuerte compromiso hacia el mundo moderno y el crecimiento de la región. Año a año, La Rural se consolida como plataforma exportadora y polo de atracción cultural, empresarial y social en el corazón de Buenos Aires.

Sus pabellones, salas de convenciones y Auditorio Principal están equipados con tecnología de primer nivel y suman 45.000 m² cubiertos. A esto se añaden más de 10.000 m² descubiertos y espacios verdes, y un estacionamiento subterráneo con capacidad para mil autos.

El plan estratégico de la compañía para los próximos años incluye:

- Iniciar la construcción del futuro Centro de Eventos Múltiples del predio.
- Dinamizar la proyección internacional de La Rural como plataforma exportadora.
- Impulsar el crecimiento en base a servicio, gestión y calidad.

<http://www.larural.com.ar>

BIBLIOGRAFÍA

10.0 BIBLIOGRAFÍA

- **MATERIAL E INFORMACIÓN DE LA MATERIA OPCIONAL PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EMPRENDIMIENTOS INMOBILIARIOS:**

Clases dictadas por el profesor Arq. Ariel Beltrand.

Trabajo realizado personalmente durante el curso.

Trabajos realizados por los estudiantes durante el curso.

- **PUBLICACIÓN GACETA UR N°15:**

Artículo: Edificios Universitarios: ayer, hoy y mañana. Arena y pórtland en el horizonte.

- **PÁGINAS WEB:**

INSTITUCIONALES

Dirección Nacional de Catastro: www.catastro.gub.uy

Intendencia Municipal de Montevideo: www.montevideo.gub.uy

Sistema de Información Geográfica: sig.montevideo.gub.uy/

Universidad de la República: www.universidad.edu.uy

Dirección General de Arquitectura:

www.universidad.edu.uy/renderPage/index/pageld/106

Facultad de Veterinaria:

www.fvet.edu.uy/drupal6.16/?q=institucional_traslado_proyecto

World Trade Center: www.worldtradecenter.com.uy/

Estudio Luis Lecueder: www.estudioluislecueder.com/

Palladium Hotel: www.palladiumhotel.com.uy/

Ministerio De Transporte y Obras Públicas: www.mtop.gub.uy

Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente:

www.mvotma.gub.uy

Ministerio de Turismo y Deporte: www.turismo.gub.uy

Instituto Nacional de Estadística: www.ine.gub.uy

Cámara de la Construcción: www.ccu.com.uy/

INCA: <http://costos.todouy.com>

Revista Propiedades: www.revistapropiedades.com.uy/

Inversiones Uruguay: www.inversionesuruguay.com/

Enciclopedia Wikipedia: [http://es.wikipedia.org/wiki/Buceo_\(Montevideo\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Buceo_(Montevideo))

Zona Eventos: www.zonaeventos.com

Easy Planners: www.easyplanners.com

Guia Hotelera Internacional: <http://www.drakeandcavendish.com/>

Tourism Review Guide: <http://www.tourism-review.com>

Brasil Portal Oficial: <http://www.brasil.gov.br>

Hyatt Hotel: <http://www.hyatt.com>

Marriott Hotel: <http://www.marriott.com>

Wikinves: <http://www.wikinvest.com>

NOTICIAS

Diario El Pais: www.elpais.com.uy/07/12/22/pnacio_320793.asp

www.elpais.com.uy/07/09/01/pciuda_300465.asp

www.elpais.com.uy/suplemento/ds/buceo-tiene-aires-de-city/sds_578629_110710.html

Blog estudiantil: <http://sdr.liccom.edu.uy/2009/08/19/la-mudanza-de-veterinaria/>

**Agradecemos a Sr. Mario Tucci, Estudio de Arquitectura MV+, y Ec. Sebastián Villano, por su colaboración durante el proceso de investigación.*