

Tesina Proyectos de Inversion en Emprendimientos inmobiliarios

Javier Novell Parma / Marcelo Pérez Bras

Indice

Resumen.....	04
Introducción.....	06
Objetivo.....	07
1.Análisis del entorno de influencia.....	08
Plantas de Ubicación.....	08
Análisis de la Ubicación del Predio.....	09
Parámetros Urbanos.....	10
Identificación de la competencia.....	11
Análisis de la competencia.....	14
2.Propuesta.....	15
Propuesta de Valor.....	15
Stakeholders.....	17
Estrategias Competitivas.....	17
Valor Distintivo.....	18
Mision.....	18
Vision.....	18
Definicion del Modelo Hotelero a desarrollar.....	19
Habitacion Tipo.....	19
Plan de Marketing -Segmentación del mercado.....	21
Estrategias Competitivas.....	22
Promoción.....	23
3.Análisis del modelo de negocio.....	24
Indicadores sobre el Turismo en América Latina.....	24
Análisis Primario del Mercado Uruguayo para este tipo de Emprendimientos.....	25
Insercion del Modelo Propuesto en el Mercado.....	26
Análisis de la Figura Condo-Hotel.....	27
Análisis del Mercado Uruguayo para este tipo de Emprendimientos.....	28
Análisis del concepto de Condo-Hotel.....	29
Principales Características del Funcionamiento de un Condo-Hotel.....	29

4. Conceptualización del producto a desarrollar.....	30
Análisis de la Figura Condo-Hotel.....	30
Aspectos Operativos.....	31
5. Estudio de los potenciales grupos gerenciadore.....	32
Grupos Gerenciadores Propuestos.....	32
Aspectos Relevantes.....	34
6. Enfoque Económico y Financiero.....	36
Áreas a Construir.....	36
Rubrado de Obra.....	37
Cronograma de Obra.....	38
Flujos de Ingresos e Inversiones.....	39
Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto.....	40
Plan Financiero.....	41
Análisis de Sensibilidad de Inversión Estimada.....	42
7. Análisis de Riesgos y Sensibilidad.....	47
Análisis de Riesgos y Sensibilidad.....	47
Riesgos Particulares del Proyecto.....	47
Conclusiones y Recomendaciones.....	49
8. Anexo.....	52
Matriz de Categorización de Apart Hotel – Ministerio de Turismo.....	53
Entrevista Arq. Ariel Rocco encargado de gerenciar la obra esplendor Artigas de Montevideo - Fen Hoteles.....	55
9. Bibliografía.....	57

Resumen

La tesina se centra en el Estudio de viabilidad y definición del modelo financiero para el desarrollo de un Condohotel en Av. De las Américas Padrón No.3651 y se desarrolla de la manera siguiente:

Análisis del entorno de influencia:

_Análisis de la ubicación del predio.

_Análisis de los parámetros urbanos que afectan al predio.

_Análisis de las principales comunicaciones (aéreas, marítimas y terrestres) del entorno de influencia y su conveniencia con la ubicación del predio.

_Identificación de los principales generadores de demanda actuales y futuros para el proyecto.

Análisis del sector hotelero:

_Análisis de la evolución de la oferta hotelera del entorno de influencia y estudio de competencia de los productos hoteleros considerados competidores directos e indirectos.

_Determinación de la oferta hotelera y de alojamiento futuro.

_Análisis de la segmentación de la demanda según su procedencia y motivo de visita.

Conceptualización del producto a desarrollar:

_Definición del proyecto hotelero a desarrollar.

_Identificación y definición de la demanda y los medios de comercialización para el proyecto.

_Tasa de retorno anual para los inversores.

Análisis del modelo de negocio Condohotel

_Análisis del concepto Condohotel

_Modelo de negocio de explotación para el Condohotel.

_Análisis de las ventajas e inconvenientes para los tres actores involucrados en el modelo de negocio Condohotel: promotor, inversor y operador.

Beneficios del cliente:

_Análisis sobre las condiciones de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas necesarias para la materialización del proyecto.

_Análisis en la implantación de un modelo de negocio hotelero basado en el concepto Condohotel.

Beneficios del Condohotel:

_Para el inversor

-Posibilidad de entrar en el negocio hotelero con una inversión mínima.

-Inversión "despreocupada", respecto a la administración y mantenimiento en comparación con una segunda residencia.

_Para el promotor

-Beneficiarse de los valores residenciales en suelo de uso hotelero.

-Minimización del riesgo y altas tasas de retorno.

_Para el operador

-Posibilidad de captar un turismo residencial.

Introducción

El siguiente trabajo trata sobre la factibilidad de inversión de un proyecto inmobiliario, el estudio se centra en la viabilidad financiera de la construcción de un Apart-Hotel en la modalidad de Cond-hotel.

La elección de este tema como objeto de estudio tiene su origen en dos motivos principalmente: por un lado el tema y período de estudio en concreto y por otro lado el ámbito donde se realizará el estudio (Montevideo y su región Metropolitana).

Actualmente observamos que se invierte cada vez más en este tipo de emprendimientos, al ser una propuesta nueva en la región, pero muy desarrollada en otros continentes, creímos necesario y oportuno entender de qué se trata este tipo de inversión, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La tesina se centra en un terreno en particular y su estudio detallado de forma de estimar la factibilidad de inversión en un proyecto de las características de un condo-hotel.

La elección del terreno y su ubicación tiene que ver con la oportunidad que vemos en el, es uno de los últimos terrenos vacíos sobre Av. De las Américas, en una zona de gran desarrollo y con un gran potencial tanto natural como logístico.

La modalidad de proyecto a desarrollar, su temática y funcionamiento tiene que ver con el aumento notable del turismo hotelero en el país y en contrarrespuesta de la poca oferta hotelera de calidad que encontramos en Montevideo.

Desarrollamos un estudio que abarca diferentes campos de investigación, pasando desde los parámetros urbanos que afectan al predio de forma de estimar los metros cuadrados posibles a comercializar hasta llegar a los posibles grupos gerenciadorees a los que la propuesta les podría parecer tentadora y ver en ella la oportunidad de un buen negocio.

El análisis de las principales fuentes de demanda y de la competencia inmediata nos permitió definir un tipo de usuario principal y un modelo de apart-hotel único en el medio local, cuya diferenciación está dada principalmente por la tematización del espacio vivido.

Durante el proceso se realizaron entrevistas con representantes de grupos gerenciadore que nos pudieran dar una visión más amplia del negocio buscado a la hora de invertir y así estimar su factibilidad del punto de vista del inversor.

El análisis financiero se realiza a través del estudio de los indicadores, Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto, llegando a estimar los plazos de repago para el inversor principal y los inversores secundarios.

Como resultado general pretendemos llegar a verificar la viabilidad o no de un emprendimiento de este tipo, en un terreno particular como es el elegido, teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos que están relacionados y juegan un papel importante en la propuesta.

Objetivo

El objetivo principal del trabajo de investigación consiste en evaluar la viabilidad del modelo financiero para el proyecto de construcción de un apart-hotel en la modalidad de condo-hotel. Estudiar desde el punto de vista del inversor la factibilidad del emprendimiento inmobiliario y la rentabilidad del mismo para poder evaluar de forma detallada su inserción en el mercado Uruguayo, en un terreno y una localización específica con todas las singularidades que la misma presenta.

Los objetivos específicos giran entorno a las demás actores involucrados en la modalidad de inversión de condo-hotel y tienen que ver con verificar la aceptación del modelo propuesto de Apart-hotel tematizado tanto para los posibles gerenciadore, como para el usuario identificado como principal destinatario del proyecto.

1. Análisis del entorno de influencia

Plantas de Ubicación

Av. de las Americas Padrón Nro. 3651



Las prioridades para la búsqueda son: zonas consolidadas o con potencialidades de desarrollo, buena ubicación, accesibilidad, seguridad y cercanía a servicios.

Focalizamos nuestra búsqueda en zonas de alta actividad, con potencial de crecimiento. Esta zona incremento considerablemente el valor del m2 en los últimos años, encontrándose varios proyectos construidos y en desarrollo.

Ubicado en un punto estratégico entre los departamentos de Montevideo y Canelones, con la tranquilidad del lago La Caleta, a metros de Carrasco sobre Avda. de las Americas en una zona de gran jerarquía y categorización. Cerca de todos los servicios y lejos del ruido de la ciudad, brinda una mejor calidad de vida.

Su accesibilidad desde cualquier parte del país y desde cualquier parte del mundo con el Aeropuerto Internacional de Carrasco fueron determinantes para la búsqueda.

La intendencia es tolerante en cuanto a sus normativas por el potencial de la zona, aunque podría no interesarle este tipo de proyectos y no permitir sobre todo el crecimiento de altura deseado. Para ello se plantea una alianza con la misma, promoviendo y potenciando el lugar con este emprendimiento.

Debido al potencial mencionado y su crecimiento podrían instalarse competidores, amenazando a nuestro emprendimiento, a causa de ello planteamos un emprendimiento único, una buena estrategia competitiva y formas de promoción.

Análisis de la Ubicación del Predio

La ubicación única, inmejorable por su accesibilidad brinda un entorno particular rodeado de naturaleza, representando el espíritu de Uruguay Natural.

Muy fácil accesibilidad desde cualquier parte del país y desde cualquier parte del mundo a través del Aeropuerto Internacional de Carrasco.

Se encuentra a 2 minutos del Aeropuerto Internacional de Carrasco, 10 minutos del centro financiero del país, 5 minutos de Zona America (zona franca, libre de impuestos), 1 minuto de unos de los centros comerciales más importantes del país, a 3 minutos del nuevo centro cívico de la costa, al lado de la reserva ecológica Parque Roosevelt, 30 minutos de Punta del Este y a 3 minutos de la playa.

Una zona llena de servicios brindados para su bienestar y facilitar su estadia.

Respire el aire fresco de la naturaleza en el Parque Roosevelt, donde usted puede pasear o hacer ejercicio.

Almuerze en la playa o simplemente disfrute del agua, el sol y la arena.

Disfrute del lago Caleta con múltiples actividades, relajese pescando o disfrute de la adrenalina de las motos de agua.

Un lugar único pensado en su bienestar, un lugar donde usted quiere estar.



Parámetros Urbanos

Los Parámetros Urbanos son normativas que restringen las posibilidades constructivas del terreno en particular. Estos se definieron contemplando las interferencias que las distintas actividades producen en el entorno urbano.

Superficie del Terreno: 990m²

FOS: 40%: 396m²

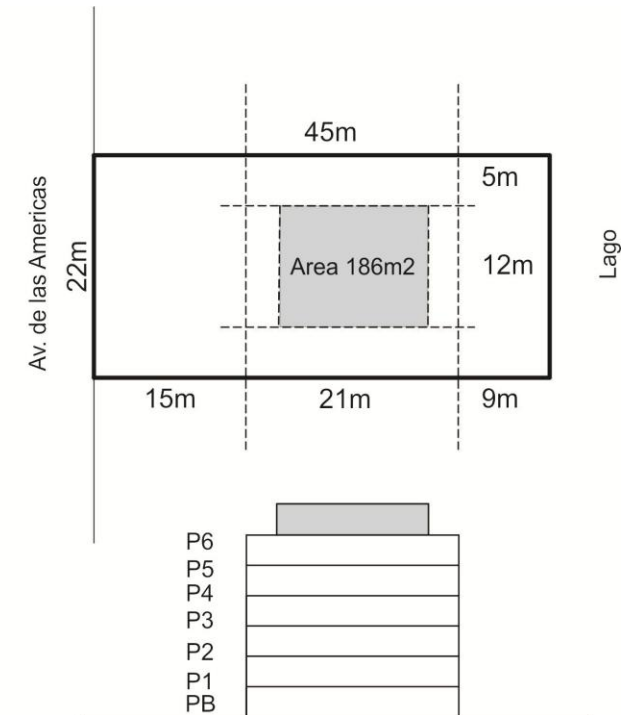
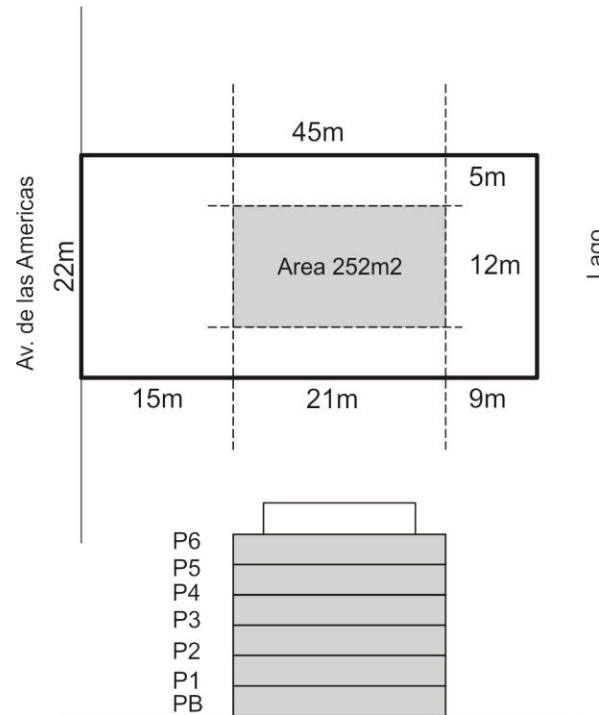
FOT: 160%: 1584m²

Altura: 17.5m - (PB + 5 Niveles + Galibo)

Retiro Frontal: 15m

Retiros Laterales: 5m

Retiro Posterior: 12m



Los parámetros urbanos nos permiten realizar:

PB (servicios): 252m²

P1+P2+P3+P4+P5+P6: 1446m² Habitaciones

Total Edificado: 1950m²

Estacionamiento: 40 plazas

Habitaciones: 38 unidades

Servicios: Resto-bar, Piscina exterior, Gimnasio, Wifi, Servicio de mucamas, Plaza de estacionamientos.

Identificación de la Competencia



Nombre: Imperiale Rambla

Ubicación: Pocitos, Montevideo, Uruguay

Categoría: Unidades de vivienda exclusivas con servicios de hotelería 6 estrellas

Cliente Objetivo: clase alta

Servicios: Piscina cerrada, Spa completo, Peluquería, Cine, Restaurant, Club Inglés, Café literario, Biblioteca, Cocheras Individuales, Servicio de mucama opcional, Valet parking, Recepción de paquetes, Solicitud de servicio y mantenimiento del edificio, Notificaciones y mensajería, Lavandería.

Nombre: Hotel Cottage

Ubicación: Carrasco, Montevideo, Uruguay

Categoría: Hotel tres estrellas

Cliente Objetivo: viaje de negocios o familiar

Servicios: Aire acondicionado, Frigo-bar, Tv cable, LCD, Internet, Escritorio de trabajo, Cofre fort, Bar, Cafetería, Restaurant, Estacionamiento privado, Lavandería, Desayuno bufete, Piscina, Jacuzzi, Sauna.

Tarifas: Single \$3020, Doble \$3220, Triple \$4000, Suite \$5000, en alta temporada.

Single \$2416, Doble \$2576, Triple \$3200, Suite \$4000, en baja temporada.



Nombre: Sofitel Luxury Hotels Montevideo

Ubicación: Carrasco, Montevideo, Uruguay

Categoría: Hotel cinco estrellas

Cliente Objetivo: viaje familiar de lujo

Servicios: Estacionamiento, Casino, Spa, Gimnasio, Dos restaurantes, Servicios de habitación, Salón para eventos, Lavandería, Internet, Recepción 24 horas, Frigo-bar, Cofre fort, Aire acondicionado, Calefacción.

Tipos de Habitación: Classic, Superior Luxury, Suite Sofitel, Prestige, Opera y Prestige Imperial





Nombre: Best Western Pedro Figari Hotel

Ubicacion: Carrasco, Montevideo, Uruguay

Categoria: Apart Hotel tres estrellas.

Cliente Objetivo: viaje de negocios o familiar

Servicios: TV cable, Jacuzzi en las habitaciones, Aire acondicionado, Servicio de habitacion, Recepcion 24 horas, Restaurante, Caja Fuerte, Calefaccion, Salas de reuniones, Lavanderia, Sauna, Gimnasio, Solarium, Masajes, Bañera con hidromasaje, Internet.

Tarifas: Single U\$\$ 125, Doble U\$\$148, en alta temporada.

Single U\$\$ 112, Doble U\$\$140, en baja temporada.



Nombre: Tupungato Apart Hotel

Ubicacion: Atlantida, Canelones, Uruguay

Categoria: Apart Hotel cuatro estrellas

Cliente Objetivo: viaje familiar

Servicios: Estacionamiento, Internet, Servicio de mucama, Cunas, Camas de niños y bebes, Servicio de Emergencia movil, Kitchenette, Baño completo, Amplias terrazas, Parrilleros



Nombre: Cabañas Paradise en Atlantida

Ubicacion: Atlantida, Canelones, Uruguay

Categoria: Apart Hotel cuatro estrellas

Cliente Objetivo: viaje familiar

Servicios: Desayuno, Internet, Atencion medica y emergencia movil, Guardia permanente, Servicio de mucama, TV LED, Sombrillas, Reposeras.

Precios: Desde U\$\$ 140 a U\$\$ 210 en alta temporada.



Nombre: Regency Rambla Design Apart Hotel

Ubicacion: Carrasco, Montevideo, Uruguay

Categoria: Apart Hotel tres estrellas.

Cliente Objetivo: viaje de negocios o familiar

Servicios: Piscina, Terraza para tomar sol, Internet, Desayuno Continental, LCD, Microondas, Minibar, Masajes, Alquiler de Biciletas, Estacionamiento gratuito, Recepcion 24 horas, Transporte al aeropuerto de Carrasco, Caja fuerte, Calefaccion, Aire acondicionado, Lavanderia.

Tarifas: Single U\$S 140, Doble U\$S155, Triple U\$S170, en alta temporada.

Single U\$S 118, Doble U\$S128, Triple U\$S140, en baja temporada.



Nombre: Marti Apart Hotel

Ubicacion: Pocitos, Montevideo, Uruguay

Categoria: Apart Hotel tres estrellas.

Cliente Objetivo: viaje de negocios o familiar

Servicios: TV cable, Internet, Sauna Gimnasio, Aire acondicionado, Calefaccion, Snack-bar, Recepcion 24 horas, Lavanderia, Desayuno buffet americano, Servicio de mucama.

Tarifas: Single U\$S 121, Doble U\$S132, en alta temporada.

Single U\$S 102, Doble U\$S124, en baja temporada.



Nombre: Punta Trouville

Ubicacion: Pocitos, Montevideo, Uruguay

Categoria: Apart Hotel tres estrellas.

Cliente Objetivo: viaje de negocios o familiar

Servicios: Desayuno buffet americano, Cybercafe, Gimnasio, Solarium, Front desk 24 horas, Internet, Estacionamiento, Asistencia medica, Telefonía inteligente / Voice mail, Desposito de equipaje, Area de trabajo, Sala para eventos.

Tarifas: Monoambiente Single U\$S 121, Monoambiente Doble U\$S132, en alta temporada.

Análisis de la competencia

Presentamos aquí un cuadro con las principales características competitivas tomadas en cuenta para con el emprendimiento.

Nos referimos a estrellas (cantidad), exclusividad (cantidad de habitaciones y costo de las mismas), servicios ofrecidos, ubicación según su cliente objetivo (accesibilidad, comodidad, entorno), relación naturaleza – usuario (cercanía con ella, atributos naturales del entorno inmediato) y espacio interior (comodidad, calidad, confort).

	ESTRELLAS	EXCLUSIVIDAD	SERVICIOS	UBICACIÓN	RELACIÓN NATURALEZA - USUARIO	ESPACIO INTERIOR
IMPERIALE RAMBLA	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE
HOTEL COTTAGE	BUENO	REGULAR	REGULAR	EXCELENTE	BUENO	BUENO
SOFITEL	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE
BEST WESTERN	BUENO	REGULAR	REGULAR	EXCELENTE	BUENO	BUENO
TUPUNGATO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR
PARADISE	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR
REGENCY RAMBLA	BUENO	EXCELENTE	BUENO	EXCELENTE	BUENO	BUENO
MARTI	BUENO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE	REGULAR	REGULAR
PUNTA TROUVILLE	BUENO	BUENO	REGULAR	EXCELENTE	REGULAR	REGULAR

Evaluando comparativamente las cualidades de cada uno de los competidores es que podemos formar nuestro propio cuadro.

SERENITY	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE	EXCELENTE
----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Queremos que nuestro emprendimiento otorgue exclusividad a los usuarios, ofreciéndole todos los servicios para lograr una excelente estadía, sin preocupaciones teniendo todo al alcance de su mano.

Tendría que ubicarse en un lugar único, cerca de la ciudad, con disponibilidad de servicios, y estar rodeado de naturaleza.

El espacio interior estaría pensado hasta el último detalle para brindar un confort inmejorable y dar al usuario un toque particular que nos identifique y que agrade.

EXCELENTE	EXCELENTE
BUENO	BUENO
REGULAR	REGULAR

2.Propuesta

Propuesta de valor

_En Av. De Las Americas frente al Parque Roosevelt, a 2 minutos del Aeropuerto Internacional de Carrasco y 10 minutos del centro financiero del país, se encuentra Serenity Apart Hotel .

El primer hotel en el Uruguay diseñado de acuerdo a los principios Chinos del Feng Shui. El arte del Feng Shui esta basado en la creencia del correcto posicionamiento de los objetos y el uso de la luz y el agua, produciendo armoniosa y positiva energia en el ambiente inmediato. Con seguridad usted absorberá inmediatamente la tan buscada calma interior luego de una reunión exhaustiva de negocios.

El Lake's Serenity es algo mas que un hotel de negocios, una estadia con nosotros es un todo-todo, la experiencia inspiradora que invita a disfrutar del ambiente, los colores, el encanto y el único diseñado para la comodidad y tranquilidad del cuerpo y de su mente.

Todas las áreas del hotel - las habitaciones, áreas públicas, los balcones y la terraza, las vistas incomparables, se combinan para crear un efecto calmante y añadir a su disfrute en general. El interior cuidadosamente y meticulosamente diseñados de acuerdo a los principios del Feng Shui chino, con todos los detalles con el objetivo de mejorar la calidad de vida, el equilibrio y la armonía.

Una propuesta que equilibra el cuerpo y la mente de sus usuarios.

_La ubicación privilegiada a espaldas del lago La Caleta y un entorno natural único, rodeado de parques nativos y la costa envidiable de la región. Este hotel hace de su estadia una maravilla inolvidable, ya sea un viaje de negocios o de placer.

_Lugar de descanso para personas exigentes que buscan relax en su viaje de negocios o familiar, le ofrecemos las mejores instalaciones y un entorno único

_ Contamos con Business Center, le ofrecemos todo lo necesario para su reunión privada o lanzamiento de su producto. Para ello nuestros salones con vista al lago con capacidad desde 10 y hasta 100 personas, con entrada independiente y todo el equipamiento para llevar a cabo una excelente presentación.

_ Los apartamentos del Serenity Apart Hotel tienen balcones con vistas al lago, amplias zonas de estar y escritorios con un diseño moderno. Están equipados con TV LED, microondas y minibar.

_ Los huéspedes pueden relajarse en el jardín o solicitar una sesión de masaje relajante.

_ Su descanso es nuestra comodidad, haga de su viaje de negocios un viaje de placer y serenidad. Encuentre la calma de la naturaleza y de los antiguos principios Chinos.



Teniendo en cuenta el creciente interés mundial sobre el tema feng shui, sobre todo en el ámbito de diseño y arquitectura, lo convierte en un potencial valor agregado para el establecimiento y de esta manera surge una nueva tipología hotelera en el mercado nacional.

Stakeholders



Intendencia Municipal de Canelones

Ministerio de Deporte y Turismo

Gerenciadores: Cadena Hotelera

Grupo Inversor

Instituto Hotelero del Uruguay

Propietario – Accionista

Proveedores de Servicios

Estrategias Competitiva

Nuestra estrategia está basada fundamentalmente en la diferenciación de producto.

Si bien la ubicación del predio ofrece cualidades distintivas, la oferta hotelera analizada como competencia se ubica en lugares privilegiados, por lo que la diferenciación del producto esta dada por la tematización del espacio.

Valor distintivo

Las variantes de hotel que existen en Montevideo se caracterizan por sus diferentes servicios y el nivel de los mismos. No existe una propuesta que integre la calidad de servicios con la tematización del espacio. En respuesta a esto surge Serenity Apart Hotel. El único hotel que integra cuerpo – mente – espacio.

Misión

Ofrecemos a nuestros huéspedes una experiencia inolvidable, a través del milenario arte del feng shui y su sistema de energías positivas.

Queremos hacer de su viaje de negocios, un viaje de placer brindándole el máximo confort mediante el equilibrio del espacio. Los elementos esenciales, madera, metal, fuego, tierra, agua, logran este equilibrio haciéndose presente en todos los ambientes.

Ofrecer un ambiente de relax, ideal para su descanso y una experiencia inspiradora que invita a disfrutar del ambiente, los colores, el encanto, y el único diseñado para la comodidad y tranquilidad del cuerpo y de su mente.

Visión

Ser un referente a nivel nacional y regional en hoteles tematizados, por el trato brindado a nuestros clientes y la calidad espacial lograda en el edificio.

Sea por trabajo o vacaciones, los huéspedes encontrarán en este hotel una experiencia en sí misma.

Convertirnos en un mundo propio fuera de casa para cada viajero.

Definición del Modelo Hotelero a Desarrollar

Debido a las posibilidades del terreno, refiriéndonos sobre todo a la cantidad de unidades que se pueden realizar y la competencia de hoteles 5 estrellas que se encuentran en la región es que categorizamos nuestro emprendimiento.

Ver Anexo Matriz de categorización de Apart-Hotel - Ministerio de Turismo

APART – HOTEL 4 estrellas en la modalidad de Condo-Hotel

El proyecto contara con 40 habitaciones de 56m² y servicios de restorán, salas de reuniones, estacionamientos, piscina climatizada entre otras.

Área Habitación: 33m²

Área Terraza: 10m²

Área Garaje: 13m²

TOTAL: 56m²

Habitaciones por nivel: 8 unidades

TOTAL HABITACIONES: 38 unidades

HABITACION TIPO





Realizamos el diseño completo del edificio con una imagen creativa e innovadora.

Ademas de un diseño exclusivo de ultima tectología, realizada por un equipo de arquitectos con amplia experiencia en el mercado y con el objetivo común de lograr una arquitectura de calidad y buen diseño.

Los detalles están en lo mínimo. Las terminaciones y detalles de los apartamentos han sido pensados para garantizar el confort. Logramos optimización del espacio generando ambientes cómodos y funcionalidad en la distribución de los ambientes.

El proyecto pone especial énfasis en volcar los principios chinos del feng shui, combinando modernas tendencias, materiales de calidad, y la clase y estilo del edificio.

Plan de Marketing - Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado.

La segmentación es también un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa.

Distinguimos tres posibles tipos de clientes para el mercado al cual nos enfrentamos y a los cuales es más atractiva nuestra oferta.

Representamos en el cuadro a que tipo de clientes, dentro de los tres escogidos, priorizamos más para enfrentar la demanda.

	tipos de cliente		
	viaje de negocios	viaje familiar	viaje deportivo
tipo de hotel ofrecido	1	2	3

Presentamos aquí las segmentaciones del mercado, a quien están dirigidos el tipo de hotel ofrecido y la posible forma de uso de las mismas.

Apostamos a los viajes de negocios exclusivamente y tanto a los viajes familiares como a los viajes de tipo deportivo como una alternativa recomendable. Estos y en este orden son los tipos de viajes a los cuales apunta este proyecto inmobiliario.

Pensamos primordialmente en la comodidad y relajación del usuario, con un entorno singular brindado de tranquilidad y a su vez cerca de todo.

Estrategías Competitivas

Estrategía de oferta diferencial

Excelente Ubicación:

- Su ubicación privilegia sobre un estructurador, cerca de los principales centros de negocios y las principales vías de acceso a la ciudad, además de un entorno natural inigualable hacen de la propuesta una opción única para la estadia de cualquier visitante ya sea un viaje de negocios o de placer.
- Se encuentra en un punto de gran desarrollo inmobiliario, con variadas propuestas, tanto de habitación como empresariales.

Un nuevo concepto:

- Un apart hotel tematizado siguiendo con las tradiciones milenarias chinas, con un entorno rodeado de naturaleza, para ofrecer un lugar cómodo y relajado diseñado exclusivamente para su estadia pasajera.
- Este tipo de emprendimiento tematizado es único en el medio local por lo cual lo hace extremadamente atractivo y con una ventaja mayor frente a sus competidores.

Nuevas respuestas a la necesidad del viajero de negocios:

- Cada unidad cuenta con su propia cochera y servicio de recepción 24 horas, con el fin de mejorar la interacción que puede tener con su empresa durante su estadía.
- Los servicios ofrecidos útiles para su viaje de negocios son, recepción y envío de paquetes encargado por DHL y western union, alquiler de cocheras por dólar. Estos servicios se entregan con exclusividad, teniendo a los mejores del mercado trabajando para su comodidad.

Todo pensado para su comodidad:

- Brindar servicios de spa, piscina, masajes, a cargo de viaaqua spa, para un descanso placentero.

Nuevas formas:

- Promoción del lugar a través de medios de difusión como televisión, radio, internet, revistas de diseño, catálogos turísticos,
- Complejo turístico de interes y convenio con las empresas a dar alojamiento y promoción de eventos.

Promoción

La venta de las unidades se realizara en forma cerrada a través de agentes de promoción inmobiliaria.

Forma de promoción

Fuerte Campaña publicitaria radial televisiva y gráfica antes del comienzo de la obra y antes del lanzamiento oficial. Página Web informativa, con imágenes, planos de los apartamentos, renders, información general de la zona, precios, etc.

Forma y canales de comercialización

Se establecerán acuerdos con las principales inmobiliarias del mercado para que realicen la preventa y postventa de las unidades.

Serán fundamentales los lanzamientos de planes de financiación y oportunidades de venta con beneficios desde el inicio de las obras para obtener así ganancias iniciales y desencadenar así las ventas comerciales entre el público con mayores seguridades.

3. Análisis del modelo de negocio

Indicadores sobre el Turismo en América Latina

Durante varios años México ha sido el destino más visitado por el turismo internacional en América Latina, a nivel de turismo masivo. Según el BID, los ingresos provenientes del turismo internacional son una importante fuente de divisas para varios de los países de América Latina, y representa un porcentaje importante del PIB y de las exportaciones de bienes y servicios, así como una importante fuente de empleo, donde destaca la República Dominicana. Según la evaluación realizada por el Foro Económico Mundial (FEM) varios de los países de América Latina todavía presentan deficiencias en las áreas de infraestructura y el marco jurídico, pero son muy competitivas en los aspectos relativos a recursos culturales y naturales, factores por los que resulta atractivo realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector de viajes y turismo de los países de la región.

País de América Latina	Llegadas turistas internl. 2010 ¹ (miles)	Ingresos turismo internl. 2010 ² (en millones USD)	Ingreso medio por llegada 2010 (USD/tur)	Llegadas por 1000 hab. (estimado) 2007 ¹⁻¹²	Ingresos per cápita ¹⁴ 2005 USD	Ingresos % exportación bienes y servicios ¹² 2006	Ingresos turismo % PIB ¹² 2006	% Empleos directos e indirectos en turismo ¹² 2006	Classif. Mundial Competitiv. Turística ¹⁷ TTCI 2011	Valor del Índice TTCI ¹⁷ 2011
Argentina	5.288	4.930	932	115	57	7,4	1,8	9,1	60	4,20
Bolivia*	671	279	416	58	22	9,4	2,2	7,6	117	3,35
Brasil	5.161	5.919	1.147	26	18	3,2	0,5	7,0	52	4,36
Chile	2.766	1.636	591	151	73	5,3	1,9	6,8	57	4,27
Colombia	2.385	2.083	873	26	25	6,6	1,4	5,9	77	3,94
Costa Rica	2.100	2.111	1.005	442	343	17,5	8,1	13,3	44	4,43
Cuba	2.507	n/d	n/d	188	169	n/d	n/d	n/d	n/d	n/d
Ecuador	1.047	781	746	71	35	6,3	1,5	7,4	67	3,79
El Salvador	1.150	390	339	195	67	12,9	3,4	6,8	96	3,68
Guatemala	1.219	1.378	1.130	108	66	16,0	2,6	6,0	68	3,82
Haiti*	n/d	n/d	685*	n/d	12*	19,4	3,2	4,7	n/d	n/d
Honduras	896	650	725	117	61	13,5	5,0	8,5	88	3,79
México	22.395	11.872	530	201	103	5,7	1,6	14,2	43	4,43
Nicaragua	1.011	309	306	443	316	16,5	7,9	13,1	100	3,56
Panamá	1.712	1.676	1.273	330	211	10,6	6,3	12,9	56	4,30
Paraguay	465	217	467	68	11	4,2	1,3	6,4	123	3,26
Perú	2.299	2.274	969	65	41	9,0	1,6	7,6	69	4,04
República Dominicana	4.125	4.240	1.028	408	353	36,2	18,8	19,8	72	3,99
Uruguay	2.407	1.496	636	525	145	14,2	3,6	10,7	58	4,24
Venezuela*	615	788	1.281	28	19	1,3	0,4	8,1	106	3,46

Análisis Primario del Mercado Uruguayo para este tipo de Emprendimientos

Uruguay es el centro geográfico de un mercado de más de 215 millones de habitantes, con el más alto ingreso per capita del continente y un PBI de aproximadamente 600 billones de dólares.

Uruguay posee una extensa y variada red de comunicaciones físicas, que conjuntamente con la competitividad de sus servicios financieros y de infraestructura de apoyo a la actividad empresarial, facilita el acceso al eje central de los negocios en el MERCOSUR y su proyección hacia otras regiones y países del mundo. Ingresan al sector hotelero uruguayo importantes cadenas internacionales de alta categoría como Hyatt, Conrad, Sheraton, Melia, Radisson, etc. con estándares mayores a los presentes en la hotelería nacional.

El mercado turístico de Uruguay viene registrando, desde el año 2002, un crecimiento anual promedio del 7.1%, con un total de 2.4 Millones de turistas en el año 2010.

La plaza de Montevideo es el principal destino (34.5% del mercado, seguido por Punta del Este con el 27.2%) y el menos estacional de todo Uruguay. Esto se debe al crecimiento del mercado corporativo, 12.1% promedio anual desde del año 2000, fruto del desarrollo del mercado agropecuario y de las zonas francas.

La estadía promedio de un turista en Montevideo es de 6.8 noches lo cual es muy bueno considerando que en la Ciudad de Buenos Aires es de 8 noches.

La tarifas promedio en los últimos años aumentó un 16% promedio dentro de la oferta de hoteles 4 estrellas (tarifas desde U\$S 90 a U\$S 209 por noche).

Según el Ministerio de Turismo de Uruguay, Montevideo cuenta con 919 y 495 habitaciones 4 estrellas y 5 estrellas correspondientemente. Es por eso que ha promulgado el Decreto Nº 455/007 de promoción hotelera cuyos principales beneficios para los inversores son:

- Exención del pago del IVA a turistas en temporada baja.
- Reducción del 50% del impuesto a las ganancias para el negocio hotelero por más de 10 años.

Inserción del Modelo Propuesto en el Mercado

Los problemas del mercado financiero y los temores a la evolución de las monedas han dado fuerza a nuevas formas de negocio, menos riesgosas y más rentables, abriéndole la puerta no sólo a grandes capitales sino también a medianos y pequeños inversores.

Los Condo-Hoteles están creciendo exponencialmente en todo el mundo con proyectos millonarios que han obtenido una gran aceptación y excelentes resultados.

Montevideo resulta una plaza muy interesante por distintos motivos:

- Seguridad jurídica. Clima proclive para inversores.

- Pocos hoteles, en mal estado de conservación y con tarifas crecientes.

- Ausencia de hoteles de cadena.

- Plaza con gran potencial turístico y corporativo.

- Tarifas y ocupación creciente.

- Gran incentivo fiscal; bonificaciones impositivas para inversiones hoteleras:
 - Excención del pago del IVA a turistas en temporada baja.

 - Reducción del 50% del impuesto a las ganancias para el negocio hotelero por más de 10 años.

Análisis de la Figura Condo-Hotel

Condo hotel – Beneficios de la figura

La estructura de negocios empleada ha tenido singular éxito en países de la región por cuanto permite:

- Que medianos inversores accedan a inversiones inmobiliarias.
- Se dinamice la construcción con nuevas fuentes de capital.
- Se gestione eficazmente la labor de captación de turistas para el arrendamiento de las unidades construídas mediante la contratación de cadenas especializadas a estos efectos.
- Se mejore la infraestructura turística.
- Se gestione de forma transparente y controlada el negocio inmobiliario y de servicios que hay detrás.

Análisis Primario del Mercado Uruguayo para este tipo de Emprendimientos

Beneficios Fiscales para este tipo de Emprendimientos en Uruguay

Proyectos promovidos por el Poder Ejecutivo amparado por la ley nro.16906 y su decreto reglamentado nro 455/07

DURANTE LA ETAPA DE CONSTRUCCIÓN:

- Reintegro del IVA correspondiente a la adquisición local de materiales y servicios de la obra civil

necesaria para construir el emprendimiento.

- Exoneración de tributos de importación de los bienes muebles del activo fijo que no sean

competitivos de la industria nacional

- Exoneración del impuesto al Patrimonio de las obras civiles.

DURANTE LA ETAPA DE EXPLOTACIÓN:

Exoneración del IRAE por el tiempo y condiciones que surja de cada proyecto.

Análisis del Concepto de Condo-Hotel

El condo hotel es un edificio de departamentos, subdividido bajo el régimen de propiedad horizontal (cada inversor es dueño de su departamento), pero diseñado para el negocio hotelero. Una vez adjudicadas y entregadas las unidades, el conjunto de propietarios contrata a una hotel como gerenciador de la sociedad para que aporte la marca comercial del hotel, y realice el gerenciamiento diario, garantizando así una operación exitosa. La cadena hotelera distribuye los beneficios entre los propietarios según el % de participación de su unidad sobre el total de unidades del hotel, sin importar la ocupación individual de cada habitación.

Cada propietario tiene derecho a utilizar las habitaciones la cantidad de días por año que desee, pagando un “fee” diario equivalente a la tarifa promedio del hotel, que por seguir cobrando utilidades por su unidad, la tarifa real que paga es muy baja.

Principales Características del Funcionamiento de un Condo-Hotel:

_Los propietarios disfrutan de su vivienda alrededor de un mes al año y preferiblemente fuera de las temporadas altas.

_Los propietarios, durante sus estancias, se benefician de los servicios e instalaciones propios de la explotación.

_La renta que obtiene el propietario por el alquiler de la vivienda que ha adquirido variará en función del uso que realice de su vivienda.

_Los gastos del condominio: tanto de mantenimiento como administrativos correrán a cargo del propietario en función de la renta obtenida según los m² de su unidad.

_La construcción, exteriores e instalaciones y servicios que componen el condominio están orientados a su posterior explotación como Condohotel.

_Con este sistema, el propietario se despreocupa de los problemas de utilización, mantenimiento, reparación de su vivienda.

En resumen, bajo el concepto de Condohotel se combina el rendimiento hotelero con la rentabilidad inmobiliaria. Las predicciones para los próximos años preveen un fuerte crecimiento en la construcción de este nuevo concepto turístico-inmobiliario.

4. Conceptualización del producto a desarrollar

Análisis de la Figura Condo-Hotel

Hoteles Condominio – Beneficios para el inversor:

El inversor participante de un proyecto de Condo-hotel persigue los siguientes beneficios:

- combinar el goce de la vivienda con la obtención de rentas.
- respaldar su inversión con la propiedad real de un inmueble.
- gestión eficiente del mantenimiento de las unidades y servicios conexos.

Los países que adoptaron esta estructura:

- Mejoraron su infraestructura turística.
- Lograron gestionar de forma transparente y controlada el negocio inmobiliario y de servicios que hay detrás.

Aspectos Operativos

- Luego de la construcción del inmueble, las Unidades Funcionales son explotadas en el régimen de Hotel o Apart-Hotel según sea el caso.
- Para ello, los Fiduciantes Beneficiarios aceptan, desde un inicio, afectar sus respectivas Unidades Funcionales con dicho fin.
- El mismo contrato considera un régimen de goce de las unidades por parte de sus propietarios bajo determinado esquema contractual.
- La Fiduciaria contrata una empresa con trayectoria en operación de alojamiento para que se encargue de la explotación comercial de todas las Unidades Funcionales del edificio construído como Hotel o Apart Hotel.
- El producido del alquiler de las Unidades Funcionales es distribuído, luego del pago de gastos, costos e impuestos a los Beneficiarios del Fideicomiso de acuerdo a las estipulaciones contenidas en dicho contrato.

5. Estudio de los Potenciales Grupos Gerenciadores

FEN HOTELES



La experiencia de Fën Hoteles, su escala de negocios y su profesionalismo, hacen que los hoteles gerenciados por el grupo obtengan mayores ventas y menores costos. A su vez accede a todos los canales de venta hoteleros y a notas y publicaciones en medios

de todo el mundo con mayor fuerza y facilidad que cualquier hotel individual. Todos los hoteles de Fën Hoteles realizan un control de gestión detallado en todos los gastos e ingresos operativos.

Fuerte “Deal Flow”

Conocimiento del mercado hotelero
Extensa red de contactos
Excelente reputación

Capacidad de Análisis

Benchmarks e información sobre costos del negocio
Conocimiento y relación con los principales jugadores del negocio
Acceso a estadísticas a través de colegas hoteleros y operadores

Capacidad de Negociación

Capacidad probada de negociación con vendedores institucionales y familiares

Fën Hoteles es hoy el grupo con mayor cantidad de hoteles en franquicia y gerenciamiento en Argentina. Actualmente son 21 hoteles en operación (18 en Argentina, 1 en Paraguay, 1 Montevideo y 1 Panama) y 11 que se encuentran en obra.

Ver anexo Entrevista Arq. Ariel Rocco encargado de gerenciar la obra esplendor artigas de Montevideo (Fen Hoteles).

KER GRUPO INVERSOR



El Grupo KER es una empresa familiar con amplia experiencia en turismo y hotelería. Inició sus actividades hace 30 años como agencia de viajes, operando hasta hoy como agente IATA.

Su amplia trayectoria en las diferentes áreas asociadas al servicio hotelero y turístico les permite adaptarse permanentemente a los cambios y ver en ellos una oportunidad de desarrollo hacia la excelencia de su trabajo orientado a servicios personalizados. Conscientes de la diversificación de la Industria del Turismo e inmersos en el que hacer internacional, se mantienen en la constante búsqueda y actualización aportando la máxima sofisticación a todos y cada uno de sus servicios.

Empresa en constante crecimiento con ganas de proyectarse internacionalmente, aspirando a ser los mejores desarrolladores de America.

Actualmente cuentan con 6 emprendimientos en la Argentina.

GRUPO PESTANA



El Grupo Pestana es en la actualidad el mayor grupo de turismo y ocio portugués, que en 2002 celebró su 30º aniversario con el lema «30 Años, 30 Hoteles». A lo largo de las últimas décadas, supo desempeñar competencias que le permiten ser en este momento el mayor grupo portugués en la industria del turismo y el ocio.

Hoy en día es el tercer mayor grupo europeo en este sector comercial.

Apuesta fuertemente a los recursos humanos y a la focalización en el objetivo/competitividad (ninguna operación que haya superado la fase de lanzamiento es deficitaria).

A través de su cadena Pestana Hotels & Resorts gestiona en la actualidad 44 complejos hoteleros esparcidos por 3 continentes: 22 unidades en Portugal (10 en Madeira, 7 en el Algarve, 1 en Lisboa, 1 en Oporto, 1 en Cascais y 2 en Beloura/Sintra), 1 unidad en Inglaterra (Chelsea), 1 unidad en Alemania (Berlin), 8 unidades en Brasil (Río de Janeiro, Angra dos Reis, São Paulo, Bahía, Natal, Curitiba y São Luís), 1 en Argentina (Buenos Aires), 3 en Mozambique (Maputo, Isla de Inhaca y Isla Bazaruto), 1 en Sudáfrica (junto al Kruger Park), 1 en Cabo Verde (en la ciudad de Praia) y 1 en São Tomé e Príncipe.

En la actualidad trabajan en el Grupo Pestana más de 6.000 colaboradores, y los centros de decisión se encuentran en Portugal, pero se cuenta con la experiencia internacional de muchos de sus directivos superiores.

Aspectos relevantes

Los grupos gerenciadoreos expuestos son los que consideramos que tienen las características, ya sea por funcionamiento, servicios y calidad, que mas se adaptan al presente proyecto de inversion.

Los aspectos a tener en cuenta a la hora de elegir el grupo gerenciador:

_Mayores Ventas

Marcas reconocidas y gran repercusión en los medios

Relación con las Agencias de Viaje

Manejo directo de canales Online

Sólido equipo de Ventas, Marketing, Reservas y Prensa

_Mejor Servicio

Mayor experiencia y Know-How operativo

Encuesta de Satisfacción al Huésped

Estándares, Políticas y Procedimientos Operativos, y Controles de Calidad

_Menores Costos

Administración Centralizada

Poder de negociación con proveedores.

Ventajas de contar con una reconocida agencia hotelera como gerenciador

La experiencia de un socio estrategico, su escala de negocios y su profesionalismo hacen que los Hoteles gerenciados por los mismos obtengan mayores ventas y menores costos. A su vez se accede a todos los canales de venta hoteleros y a notas y publicaciones en medios de todo el mundo con mayor fuerza y facilidad que cualquier hotel individual. Por eso se hace fundamental en cualquier Proyecto de inversion de este tipo contar con una cadena hotelera de trascendencia internacional interesada en el gerenciamiento del emprendimiento.

01. MAYOR NIVEL DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Marcas Reconocidas y escala para publicar en medios nacionales e internacionales. ▶ Acceso Directo a Canal Corporativo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extensa fuerza de ventas, ventas y derivaciones cruzadas. ▶ Excelente relación con agencias de viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Manejo Directo de Canales electrónicos (Internet, GDS). ▶ Club de Secretarias y Agentes.
02. MEJOR CALIDAD DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mayor experiencia y know-how operativo. ▶ Estándares operativos y control de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Encuesta permanente de satisfacción de huéspedes ▶ Atraemos al mejor talento – ofrecemos una carrera hotelera más atractiva. 	
03. MENORES COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Centralización de tareas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Negociación conjunta frente a proveedores. 	

6.Enfoque Económico y Financiero

Áreas a Construir

PB (servicios): 252m²

P1+P2+P3+P4+P5+P6: 1446m² Habitaciones

Total Edificado:1950m²

Estacionamiento: 40 plazas

Servicios: Resto-bar, Piscina exterior, Gimnasio, Wifi, Servicio de mucamas,

Plaza de estacionamientos.

Área Habitación: 33m²

Área Terraza: 10m²

Área Garaje: 13m²

TOTAL: 56m²

Habitaciones por nivel: 8 unidades

TOTAL HABITACIONES: 38 unidades

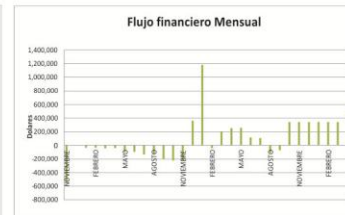
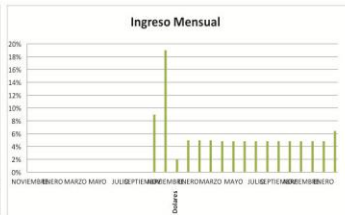


Rubrado de Obra

RUBRO	DESCRIPCION	UNIDAD	COSTO	INCIDENCIA %
1	Estudios, licencias, permisos y proyectos	Global	107.914,28	3,31
2	Implantacion	Global	13.693,05	0,42
3	Limpieza de Terreno	Global	54.446,18	1,67
4	Movimiento de tierra a maquina	Global	130.410,00	4
5	Hormigon Armado	m2	167.250,83	5,13
6	Albañileria	Global	570.217,73	17,49
7	Revoques	m2	342.326,25	10,5
8	Pavimentos	m2	81.506,25	2,5
9	Revestimientos	m2	44.339,40	1,36
10	Varios	Unidad	447.306,30	13,72
11	Instalacion sanitaria y red contra incendio	Global	277.447,28	8,51
12	Instalacion electrica	Global	356.345,33	10,93
13	Carpinteria	Unidad	216.480,60	6,64
14	Aluminio	Unidad	69.769,35	2,14
15	Pintura	m2	46.621,58	1,43
16	Obra exterior	Global	229.847,63	7,05
17	Alquiler de equipos y encofrados	Unidad	22.821,75	0,7
18	Direccion de obra	Global	81.506,25	2,5
		suma	3.260.250,00	100
19	gastos indirectos y utilidad por administracion		293.422,50	9
		sub-total	3.553.672,50	
		iva 22%	781.807,95	22
TOTAL			4.335.480,45	

Flujo de Ingresos e inversiones

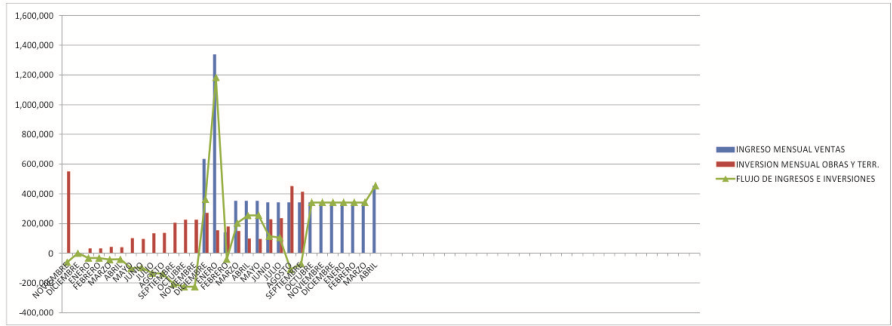
FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES																																											
N°	DESCRIPCION	PRECIO %	MONTO por hab (US\$)	TOTAL um	TOTAL por un (US\$)	TOTAL C/COMIS	NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO				
							%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%	US\$	%
1	SEÑA	10%	190.000,00	380	8.840.000,00	0																																					
2	COMPROMISO	20%	36.000,00	720	1.368.000,00	1.368.040																																					
3	111 C/COMIS	0%	0,00	0	0,00	0,00																																					
4	SALDO	85,00%	117.000,00	234.000	4.448.000,00	4.573.360																																					
INGRESO MENSUAL		0%	63.000,00	126.000	6.840.000,00	7.645.200																																					
PORCENTAJE INGRESO MENSUAL							0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		
INGRESOS ACUMULADOS							0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%				
PORCENTAJE DE AVANCE DE INGRESOS							0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%				
ADQUISICION DEL TERRENO + PERMISOS							100%	550.000																																			
INVERSION MENSUAL OBRAS			3.554.021				32.374		32.374		43.166		40.916		101.593		96.063		133.801		137.322		206.120		225.137		225.137		271.318		155.807		180.076										
PORCENTAJE INVERSION MENSUAL							1%		1%		1%		1%		3%		3%		4%		4%		6%		6%		6%		8%		8%		4%		4%								
INVERSION ACUMULADA							32.374		65.098		108.264		148.090		251.263		347.126		480.927		618.249		824.371		1.049.508		1.274.652		1.545.970		1.724.852		1.702.771		1.282.733								
PORCENTAJE DE AVANCE DE INVERSION							1%		2%		3%		4%		7%		10%		14%		17%		23%		30%		36%		43%		48%		48%		53%								
FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES									-550.000		0		-32.374		-32.724		-43.166		-40.916		-101.593		-96.063		-133.801		-137.322		-206.120		-225.137		-225.137		-271.318		-155.807		-180.076				



Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES

Nº	FLUJO FINANCIERO	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	Totales
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	INGRESO MENSUAL VENTAS														833.280	3.383.520	1.055.200	3.552.200	3.552.200	3.552.200	3.552.200	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	3.120.000	7.044.948
	PORCENTAJE INGRESO MENSUAL			0%											9%	19%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	6%
	TERRENO, PERMISOS																															
	INVERSION MENSUAL OBRAS Y TERR.	550.000	0	32.374	32.374	43.166	40.916	101.883	96.063	133.801	137.322	206.129	225.137	225.137	271.318	155.807	180.976	149.368	98.492	962.10	227.169	236.205	451.487	412.465								4.103.689
	PORCENTAJE INVERSION MENSUAL			1%	1%	1%	1%	3%	3%	4%	4%	6%	6%	8%	4%	5%	4%	3%	3%	6%	7%	13%	12%									
	FLUJO DE INGRESOS E INVERSIONES	-60.000	0	-32.374	-32.374	-43.166	-40.916	-101.883	-96.063	-133.801	-137.322	-206.129	-225.137	-225.137	362.750	1.182.781	-40.072	202.892	253.768	256.050	114.891	105.795	-109.497	-70.405	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	342.000	454.608	3.431.259
	TASA INTERNA DE RETORNO "TIR"	4.43%																														
	VALOR ACTUAL NETO "VAN"	133.198																														
	Tasa de Retorno Requerida "TRR" para el VAN	10%																														



Plan financiero

Estructura de los activos a invertir

Este Apart-hotel de 38 habitaciones tiene una inversión media total aproximada de USD 4,900,000,

Cronograma de Renta

_incidencia del terreno 550.000usd

_gasto de ejecución del proyecto 4.350.000usd

Inversión total estimada 4.900.000usd

Valor de compra de las habitaciones

Estimamos un precio promedio de 160.000usd.

La obra se iniciara en el mes de Enero, estimamos un cronograma de obra de duración de 20 meses.

La forma de comercialización de las habitaciones es de 10% al momento de la seña, 20% al momento de firmar el contrato y el resto se entrega en 15 cuotas iguales.

Dada la demanda actual por este tipo de emprendimientos estimamos una venta del 90% de la unidades en los primeros meses de lanzamiento al mercado general.

Seguido del 10% restante en los siguientes 3 meses. De esta forma para el promotor y/o inversionista inicial se genera una ganancia de 2.100.000 a los 15 meses de terminada la obra, ya que estimamos se venderán el 100%de las habitaciones.

Análisis de Sensibilidad de Inversión Estimada

Tarifa media estimada

USD 120 por habitación / noche

USD 160 por habitación / noche

USD 200 por habitación / noche

Capacidad instalada y capacidad usada: perfil hotelero

Capacidad media al año podría ser del 75% de la capacidad total instalada.

$38 \text{ hab} \times 0,75 \times 365 \text{ noches al año} = 10402,5 \text{ hab vendidas al año.}$

ESCENARIO 1- Tarifa USD 120

$10402,5 \text{ hab al año} \times \text{USD } 120 = \text{USD } 1248300 \text{ venta anual de habitaciones.}$

Estructura de los activos a invertir

Este Apart-hotel de 38 habitaciones tiene una inversión media total aproximada de USD 4,900,000,

El estimado de ventas

Un hotel de estas características puede vender al año en concepto de habitaciones un estimado igual a USD 1248300 seguramente tendrá una venta total de todos sus servicios incluyendo alimentos, bebidas, telecomunicaciones y servicios menores, de aproximadamente 1,6 veces la venta de habitaciones, es decir USD 1997280

Estimación de costos operativos

De los USD 1248300 de venta anual de habitaciones un 16% es de costos operativos = USD 199728

De los USD 1997280 de servicios (alimentos, bebidas, telecomunicaciones y servicios menores) un 25% es de costos operativos = USD499320

Otros gastos no distribuidos (gastos de administración, marketing, mantenimiento, energía y agua, etc.)

incluyendo algunos cargos fijos relacionados con los cargos por depreciación e impuesto sobre la renta, representan el 30% de la venta total, USD 973674

Entonces,

Costos operativos totales anuales: USD 199728 + USD 499320 + USD 973674 = **USD 1672722**

Venta anual de habitaciones = USD 1248300

Beneficio anual: 3425580 – 1672722= **USD 1752858**

ESCENARIO 2- Tarifa USD 160

10402,5 hab al año x USD 160 = *USD 1664400 venta anual de habitaciones.*

Estructura de los activos a invertir

Este Apart-hotel de 38 habitaciones tiene una inversión media total aproximada de USD 4,900,000,

El estimado de ventas

Un hotel de estas características puede vender al año en concepto de habitaciones un estimado igual a USD 1664400 seguramente tendrá una venta total de todos sus servicios incluyendo alimentos, bebidas, telecomunicaciones y servicios menores, de aproximadamente 1,6 veces la venta de habitaciones, es decir USD 2663040

Estimación de costos operativos

De los USD 1664400 de venta anual de habitaciones un 16% es de costos operativos = USD 266304

De los USD 2663040 de servicios (alimentos, bebidas, telecomunicaciones y servicios menores) un 25% es de costos operativos = USD665760

Otros gastos no distribuidos (gastos de administración, marketing, mantenimiento, energía y agua, etc.)

incluyendo algunos cargos fijos relacionados con los cargos por depreciación e impuesto sobre la renta, representan el 30% de la venta total, USD 1298232

Entonces,

Costos operativos totales anuales: USD 266304 + USD 665760 + USD 1298232= **USD 2230296**

Venta anual de habitaciones = USD 1664400

Beneficio anual: 4327440 – 2230296= **USD 2097144**

ESCENARIO 3- Tarifa USD 200

10402,5 hab al año x USD 200 = *USD 2080500 venta anual de habitaciones.*

Estructura de los activos a invertir

Este Apart-hotel de 38 habitaciones tiene una inversión media total aproximada de USD 4,900,000,

El estimado de ventas

Un hotel de estas características puede vender al año en concepto de habitaciones un estimado igual a USD 2080500 seguramente tendrá una venta total de todos sus servicios incluyendo alimentos, bebidas, telecomunicaciones y servicios menores, de aproximadamente 1,6 veces la venta de habitaciones, es decir USD 3328800

Estimación de costos operativos

De los USD 2080500 de venta anual de habitaciones un 16% es de costos operativos = USD 332880

De los USD 3328800 de servicios (alimentos, bebidas, telecomunicaciones y servicios menores) un 25% es de costos operativos = USD832200

Otros gastos no distribuidos (gastos de administración, marketing, mantenimiento, energía y agua, etc.)

incluyendo algunos cargos fijos relacionados con los cargos por depreciación e impuesto sobre la renta, representan el 30% de la venta total, USD 1622790

Entonces,

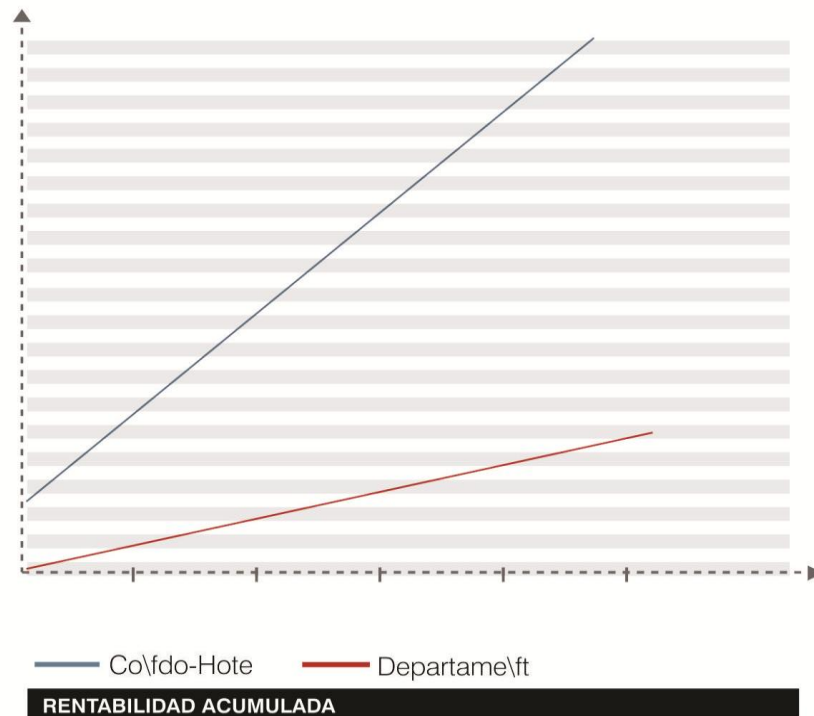
Costos operativos totales anuales: USD 332880 + USD 832200 + USD 1622790= **USD 2787870**

Venta anual de habitaciones = USD 2080500 Beneficio anual: 5409300 – 2787870= **USD 2621430**

Sensibilidad de inversión estimada (para el inversor dueño de la habitación)

La proyección de rentabilidad se estima con una tarifa promedio de U\$S 120 y una ocupación del 80%, que arroja una rentabilidad promedio neta del 13,4% anual. Lo cual arroja un beneficio anual total de U\$S 27.600 y un plazo de repago para el dueño de la habitación de $U\$S 160.000/27.600 = 5.8$ años

El cuadro de sensibilidad muestra que con una ocupación del 60% y tarifas de U\$S80, la renta se asemeja a la renta de un alquiler tradicional



Análisis de Sensibilidad EBITDA / Inversión					
Tarifa (USD)	Ocupación				
	60%	70%	80%	85%	90%
80	4%	5%	7%	7%	8%
100	6%	7%	9%	10%	10%
120	8%	10%	11%	12%	13%
140	10%	12%	14%	15%	16%
160	11%	14%	16%	17%	18%
200	15%	18%	21%	22%	24%
240	18%	22%	25%	27%	29%

CUADRO DE RENTABILIDAD	Escenario		
	1	2	3
TARIFA (USD) ocupacion	120 80%	160 80%	200 80%
Ventas anuales (USD)	3425580	4327440	5409300
Costos anuales(USD)	1672722	2230296	2787870
Resultados anuales(USD)	1752858	2097144	2621430
Resultados anuales hab(USD)	27600	33112	41391
Ebitda/Inversion (USD)	15.3%	18.3	23%
Imp. a las ganancias (12,3%)	3395	4072	5091
Resultados Neto x hab.(USD)	24205	29040	36300
Resultado Neto/Inversion (USD)	13.4%	16,1%	20.1%

7. Análisis de Riesgos y Sensibilidad

Análisis de Riesgos y Sensibilidad

RIESGO SISTEMICO

Frente a una inversión de cualquier tipo y tamaño siempre estamos expuesto a riesgos sistémicos, estos son inevitables y corresponden al sistema: crisis económica, política, monetaria. Es el riesgo común para todo el mercado entero, genera interrogantes a los inversores y particulares ante el cambio de escenario internacional y local. frente a una crisis económica o inflación, de acuerdo a la política económica y monetaria del país, nuestro emprendimiento podría resultar beneficiado o no. Sin embargo las inversiones inmobiliarias que se realizan en Uruguay se encuentran en el marco más favorable (como se detallo anteriormente). Minorando los plazos de ejecución del proyecto podemos disminuir la incertidumbre ya que el tiempo de riesgo de la inversión es menor.

Riesgos Particulares del Proyecto

RIESGOS DE MERCADO

Frente a un escenario de incertidumbre financiera, la inversión en bienes raíces se presenta como una opción atractiva para inversores que buscan proteger sus capitales, si bien el mercado se encuentra atento a cómo evolucionará la situación internacional. La mayoría de los inversores temen por el destino de su dinero y optan por invertir en un inmueble de alta calidad y asegurarse de que con eso recibirán una renta positiva.

No llegar al porcentaje estimado de compra y de alquiler de unidades significaría no llegar a los valores de beneficio esperados. De esta forma se retrasaría el tiempo de repago, generando además una mala imagen para las empresas y usuarios del lugar . Existe un riesgo tendencial al mal funcionamiento del proyecto y de su propuesta de valor.

RIESGOS INMOBILIARIOS

En finanzas existe una relación directa entre el riesgo de una inversión y los beneficios que esta produce; de manera general, se puede decir que entre mayores sean los beneficios más riesgos implica la inversión.

En este sentido la modalidad de condohotel minimiza los riesgos de pérdidas millonarias, dando la posibilidad de inversiones muy bajas respecto a la inversión inmobiliaria tradicional.

Los inversores así como los usuarios podrían no encontrar atractiva la propuesta, estos podrían no considerar adecuado el precio planteado, pero estarían dispuestas a formar parte del emprendimiento a un costo menor.

-No tener la afluencia de público esperada.

Podría suceder que decaigan las alianzas estratégicas y las empresas exclusivas no estén de acuerdo con la propuesta y decidan no formar parte del emprendimiento.

RIESGOS OPERATIVOS

Se busca la eficiencia y el buen rendimiento de los trabajadores de manera de disminuir los riesgos operativos. Contratar a una empresa constructora de renombre, que este acostumbrada a emprendimientos de estas dimensiones.

-Atrasos de los plazos de obra que generarían un gasto mayor: multas, costo de mano de obra.

-Mala ejecución de los procedimientos constructivos y administrativos.

Conclusiones y recomendaciones

Los problemas del mercado financiero y los temores a la evolución de las monedas han dado fuerza a nuevas formas de negocio, menos riesgosas y más rentables, abriéndole la puerta no sólo a grandes capitales sino también a medianos y pequeños inversores.

Los Condo-Hoteles están creciendo exponencialmente en todo el mundo con proyectos millonarios que han obtenido una gran aceptación y excelentes resultados.

El condo-hotel es un negocio inmobiliario-hotelerero que requiere de un delicado análisis de planificación, “el cual garantiza una relación ganar-ganar para el desarrollista y el inversionista”. Lo que si, por sobre todas las cosas se debe tener claro cuál es el objetivo del negocio; si es de corto, mediano o largo plazo. Hay que asesorarse bien, no subirse a la ola de moda porque el mercado se satura o puede ser que realmente no lo haya. Por esto es que sugerimos realizar un riguroso estudio de mercado que identifique claramente la demanda a nivel local y nacional.

El uso de esta figura en nuestro país está en su etapa inicial, pero se presenta como algo muy atractivo. Como se dijo anteriormente si el negocio se arma bien, se crea un escenario ganar-ganar para el inversor y para el desarrollista inmobiliario. El primero adquiere una propiedad con una buena renta, muy superior al alquiler de un departamento para vivienda, y por su parte el developer pretende la unidad para apalancar el financiamiento de su obra, y lo hace a un precio atractivo que le permite una mayor rentabilidad. Ello es así en virtud del crecimiento y el buen margen que hoy deja la hotelería, con tarifas en dólares de nivel internacional y altos niveles de ocupación. Gracias a ello, el negocio se hace muy rentable para ambas partes. Claro que el mayor beneficio y salir de los formatos clásicos implica tomar más riesgos, controles y cuidados. Si siempre hay que ser muy cuidadoso al invertir en un proyecto previó a su construcción, por cuanto las obras tienen sus graves complicaciones potenciales, en el caso de un condo-hotel la complejidad se hace de largo plazo, básicamente por la interrelación con el gerenciador y entre todas las partes involucradas, que puede ser perfecta o no. A veces una marca internacional se ve como la mejor opción y otras veces un operador local al que conocemos y le tenemos confianza, es una mejor opción. No hay recetas de mercado que garanticen el éxito en este sentido. De nuestro análisis y los grupos de posibles gerenciadores estudiados consideramos que FEN hoteles seria la opción más viable ya que cuenta con mayor experiencia en este tipo de inversiones .

Por otra parte, un condo hotel ubicado en una zona consolidada o con alto nivel de desarrollo como la que proponemos en el presente trabajo de investigación puede ser una buena manera de cubrirse frente a las dificultades que el formato tiene en materia de liquidez. Por el contrario, ser dueño de un cuarto en un centro turístico paradisíaco pero alejado de la civilización, podría generar una muy buena renta si la operación fuera exitosa, pero ser de muy difícil realización en caso de querer desprenderse del activo.

En resumen, cualquier decisión de inversión exige un análisis muy reflexivo y cuidadoso. Los condo hoteles, lejos de ser una excepción en esta materia, requieren lo mismo.

Para determinar efectivamente la viabilidad del proyecto sería necesario lo siguiente:

Del producto: Determinar la aceptación del proyecto a nivel del grupo identificado como principal consumidor del bien (viajeros corporativos)

Del análisis económico: Realizar un estudio de mercado más detallado de todas las variables económicas, ajustar costos, precios de venta, ganancias.

De la situación político-económica del país: Realizar un estudio detallado y preciso sobre las posibilidades reales de una crisis financiera, y evaluar en qué medida afectaría al proyecto.

De los riesgos: evaluar, gestionar y prevenir los riesgos

Del estudio realizado concluimos que tanto Montevideo como su área metropolitana resulta una plaza muy interesante por distintos motivos:

- Seguridad jurídica. Clima proclive para inversores.
- Pocos hoteles, en mal estado de conservación y con tarifas crecientes.
- Ausencia de hoteles de cadena.

- Plaza con gran potencial turístico y corporativo.
- Tarifas y ocupación creciente.
- Gran incentivo fiscal; bonificaciones impositivas para inversiones hoteleras:
 - Exoneración del pago del IVA a turistas en temporada baja.
 - Reducción del 50% del impuesto a las ganancias para el negocio hotelero por más de 10 años.

Como conclusión final entendemos que la propuesta de inversión analizada tiene alto grado de rentabilidad por lo que estimamos factible su viabilidad de inversión en un medio como el nuestro, donde el mercado turístico se encuentra en plena expansión y desarrollo.

El factor que entendemos crítico para el éxito del proyecto tiene que ver con el cambio inesperado del escenario económico actual y su desencadenamiento en la disminución de la demanda actual del sistema hotelero local.

El desarrollo de la tesina como trabajo de investigación y análisis de una situación determinada nos permitió realizar un aporte crítico y llegar a determinadas conclusiones acerca de la temática en estudio.

Como trabajo de investigación requirió de una indagación del asunto en estudio, la ejecución cuidadosa y sistemática de las acciones y la valoración crítica del trabajo en su conjunto, esto creemos nos sirvió para llegar a obtener conclusiones válidas y concretas.

Anexo

Matriz de Categorización de Apart-Hotel – Ministerio de Turismo

Aspectos Constructivos (Pts.)	1*	2*	3*	4*	5*	
Equipamiento (Pts.)	104	129	212	307	420	
Servicios (Pts.)	38	43	67	131	182	
TOTAL DE PUNTOS	158	191	328	533	673	
ASPECTOS CONSTRUCTIVOS						
	1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
1.1	Area total de dependencias que componen la unidad (sala, dormitorio, cocina)					
42 m2 o más						100
42 m2					*	80
33 m2				*		60
28 m2			*			40
25 m2		*				30
22 m2	*					20
AREAS MINIMAS(dormitorio 10m2, sala 10 m2, cocina 7 m2).						
1.2	Areas Dormitorios mínimas					
22 m2					*	50
17 m2				*		40
13 m2			*			30
11 m2		*				20
10 m2	*					15
(...mín 2.5 m2)						
(área mín. 10 m2)						
1.3	Sala área mínima					
+ 16 m2						
16 m2					*	20
13 m2			*			15
12 m2		*	*			10
10 m2	*					8
(lado mínimo 2.5 m2 área mínima 10 m2)						

1.4	Area de cocina					
4 m2					*	50
3 m2			*	*		30
2 m2	*	*				15
1.5	Area baño privado					
4 o más					*	50
3 a 3.99			*	*		30
2.4 a 2.99	*	*				15
1.6	Toma para rasuradora (e/indic. de voltaje)					
	*	*	*	*	*	5
1.7	Revestimiento baño					
- hasta 2.10 mts.						
Cerámica vidriada			*	*	*	10
Revestimiento estucado						
- mín. 1.80 mts.	*	*				5
1.8	Toma para rasuradora (e/ indic. de voltaje)					
	*	*	*	*	*	5
1.9	Cierre para ducha					
-en vidrio templado						5
-en acrílico o simil.						3
-c/cortina doble (mín)	*	*	*	*	*	3
1.10	Teléfono					
- en habitación		*	*	*	*	5
- en baño					*	4
1.11	Bañera					
- en 100 % hab.						15
- en 75 % hab.					*	8
- en 50% a 74% hab.				*		6
- en 30% a 49% hab.						4
1.12	Agua caliente					
-central en todos los baños				*	*	20
- calent. elec. o gas	*	*	*			3
1.13	Aislacion sonora habitación					
						10
1.14	Cortinas en las habitaciones					
			*	*	*	5

LOCALES COMUNES						
	1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
2.1	Predio					
- de uso exclusivo					*	15
- entrada independiente						
de entrada principal			*	*		10
- c/entrada Servicio				*	*	5
2.2	Area recepción y estar					
1.5 m2 y más						30
1 m2					*	25
0.7 m2				*		20
0.5 m2			*			15
0.3 m2	*	*				10
2.3	Area Sala reuniones					
más de 250 m2						25
150 a 249					*	20
80 a 149				*		15
20 a 79						10
2.4	Area restoran					
1.50 o más/hab. (m2)					*	20
1.0 a 1.49				*		15
0.5 a 0.99						10
ASPECTOS CONSTRUCTIVOS						
	1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
2.5	Espacio para desayunos (en salón/bar)					
		*	*			3
2.6	Garage en predio					
-más 20% hab.						15
- más 10% Hab.					*	12
2.7	Depósito de equipaje (mínimo 4 m2)					
			*	*	*	2
2.8	Local de roperías auxiliares y limpieza en sector habitaciones					
			*	*	*	6
2.9	Canchas Deportivas					
Más de 2 canchas						5
c/iluminación						5

Matriz de Categorización de Apart-Hotel – Ministerio de Turismo

EQUIPAMIENTO							
HABITACIONES							
		1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
3.1	A. acondicionado						
	-central 100% hab.						40
	-a acondicionado						
	individual 100% hab.				*	*	20
	75% a 99%						15
	50% a 74%						10
3.2	Ventilador de techo						
	100% hab.						5
	50% a 99% hab.						3
3.3	Calefacción						
	elementos fijos en habitaciones		*	*			3
3.4	TV color 100% hab.				*	*	15
	75% a 99% hab.			*			12
	50% a 74% hab.						10
	25% a 49% hab.						8
	5% a 24% hab.						5
3.5	Armario empotrado (placard) en 100% hab.				*	*	10
	50% a 99% hab.			*			5
	20% a 49% hab.						2
	Armario 100% hab.	*	*				2
3.6	Lámpara de lectura en cabecera cama 100% hab.				*	*	2
3.7	Conmutador luces en cabecera cama			*	*	*	4
3.8	Espejo -cuerpo entero (0.60 m2 0.6 x 1.00) -medio cuerpo (0.24 m2 0.4 x 0.6) -mínimo (0.20 m2)				*	*	3
			*	*			2
		*					1

EQUIPAMIENTO GENERAL							
		1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
4.1	Áreas comunes						
	-aire acond. central o unidad compacta						20
	-aire acond. en unidad individual				*	*	10
	-estufa a leña						3
4.2	Piscina adultos						
	- (más de 100 m2)						20
	- de 50 m2 a 99 m2				*		15
	- menos de 50 m2						10
	Piscina niños						5
	Piscina climatizada						
	- más 50 m2						20
	- menor 50 m2						15
4.3	Botiquín de 1º auxilios	*	*	*	*	*	5
4.4	Terminación de piso						
	-100% alfombrado en hab.						6
	- mármol, granito o similar/alfombrado maderas nobles, en áreas comunes.						6
4.5	Mobiliarios / accesorios						
	- cómoda					*	6
	- porta maleta			*	*	*	1
	- 1 mesa de luz		*	*			2
	- 1 mesa de luz para c/cama				*	*	2
	o doble entre camas				*	*	2
	- mesa aux./ escritorio				*	*	6
	- sillón o silla c/posa brazo				*	*	2
	-silla	*	*	*			2
4.6	Cierre interno	*	*	*	*	*	2
	Cerradura electrónica						1
4.7	Elementos contra/fuego	*	*	*	*	*	2
	Escalera emergencia						5
	Regadores automáticos						5
	Alarmas/fuego/humo						5
	Personal entrenado contra incendios (bomberos)						3
4.8	Generador de Emergencia				*	*	10
4.9	Sistema de Señalización interna para facilitar circulación			*	*	*	5

SERVICIOS PERSONALES							
		1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
4.10	Señalización de salida de Emergencia y indicación en habitación de ruta de Emergencia						2
5.1	Divulgación de compromisos y servicios ofrecidos	*	*	*	*	*	5
5.2	Incentivos a productividad y calidad de servicios						5
5.3	Servicio de lavado y planchado			*	*		10
	Lavado y planchado en el día					*	10
5.4	Limpeza diaria	*	*	*	*	*	5
5.5	Frecuencia cambio ropa de cama					*	10
	-diaria					*	10
	- 3 veces por semana	*	*				5
5.6	Frecuencia cambio toallas diario	*	*	*	*	*	10
5.7	Accesorios básicos compuesto por:						
	vasos,						
	jabones,						
	cesto papeles	*	*	*	*	*	2
5.8	Secador de pelo en baño				*	*	5
PERSONAL							
		1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
6.1	Administrador/Gerente						
	Capacitado por instituto de enseñanza profesional nacional o extranjera reconocida por MINTUR				*	*	10
6.2	Personal uniformado	*	*	*	*	*	2
6.3	Identificación adecuada de personal	*	*	*	*	*	2
IDIOMAS							
		1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
7.1	Portería y recepción						
	Inglés				*	*	10
	Otros idiomas					*	8
	Portugués				*	*	5

SERVICIOS GENERALES							
		1*	2*	3*	4*	5*	Pts.
8.1	Recreación						
	-Antena parabólica TV						5
	- Televisión Cable						5
	- Circuito Cerrado TV.				*	*	3
	- TV en área social color				*	*	4
8.2	Baños generales x sexo	*	*	*	*	*	5
8.3	Baño para minusválido						10
8.4	Ascensor edificio PB/PA					*	15
	Ascensor edificio PB/2PA				*		10
	Ascensor edificio PB/+2PA	*	*	*			2
	Ascensor servicio				*	*	5
8.5	Cofre valores indiv. en hab. 100% hab.					*	20
	Cofre valores indiv. (min 50% hab.)				*		15
	Cofre de valores general 100% hab.		*	*			5
8.6	Servicio Computadora						3
8.7	Desayuno Buffet					*	10
	Desayuno Continental			*	*		5
8.8	Material de información turística			*	*	*	5
8.9	Medios de monitoreo de satisfacción de servicios			*	*	*	5
8.10	Jacuzzi/Hidromasaje					*	5
8.11	Sauna seca o húmeda					*	5
8.12	Criterios de calificación de concesionarios (tercerización)					*	3
8.13	Sala de gimnasio/musculación					*	5
8.14	Cobertura contra robo/responsabilidad civil					*	5
8.15	Área cubierta por servicio médico de emergencia					*	10

Arq. Ariel Rocco encargado de gerenciar la obra esplendor artigas de Montevideo (Fen Hoteles).

¿Qué tipo de hoteles trabajan?

Trabajamos particularmente dos marcas: Esplendor, que son edificios antiguos que reciclamos y los Dazzler los construimos nosotros de cero.

¿Qué inversiones demandan este tipo de emprendimientos y cual es el tiempo estimado de amortización?

Dependiendo de la cantidad de habitaciones entre US\$ 20 millones y US\$ 30 millones y normalmente este tipo de inversión se puede amortizar en seis u ocho años.

¿Quiénes son los inversores?

Son fondos europeos y algunos americanos que están muy interesados en desarrollar el negocio hotelero y nosotros somos la pieza ideal para ellos porque nos ocupamos del management, de encontrar la localización, de cotizar la obra, de hacerla.

¿Qué ventajas ve en la modalidad de condo hotel?

Si miramos unos años atrás vemos que el crecimiento que hubo en la región en los últimos años hizo que el negocio hotelero sea más atractivo en casi todas las capitales de Latinoamérica, sin embargo donde menos se invirtió es, justamente, en hotelería, porque la inversión para hacer un hotel uno solo es muy grande y no hay crédito bancario que financie la construcción de hoteles.

Con la reglamentación del tema de los Condo Hoteles, que es un mecanismo para financiar la construcción de hoteles, dentro del régimen de producción industrial se dio una avance fuertísimo para mejorar la infraestructura hotelera actual.

El negocio hotelero viene en franca expansión en Uruguay. El incremento del turismo receptivo y el posicionamiento del país como destino elevan la demanda de hoteles. Esto repercute favorablemente en el desarrollo de este tipo de emprendimientos.

El condo hotel es un negocio inmobiliario-hotelerero que requiere de un delicado análisis de planificación, el cual -de ser correcto- garantiza una relación ganar-ganar para el desarrollista y el inversionista. Lo que si, por sobre todas las cosas se debe tener claro cuál es el objetivo del negocio; si es de corto, mediano o largo plazo. Hay que asesorarse, no subirse a la ola de moda porque el mercado se satura o puede ser que realmente no lo haya.

¿Qué características tienen los hoteles gerenciados por FEN?

Son cuatro estrellas, aggiornados, con un muy buen servicio, muy buenas camas, muy buen desayuno y muy buen precio.

Tratamos de brindar al huésped un ambiente fresco, confortable, donde el arte y el diseño del espacio ocupan un lugar primordial.

¿Que evalúan a la hora de elegir un lugar para desarrollar un emprendimiento?

Casi todos los desarrollos los hacemos en las grandes capitales, porque son lugares que funcionan gran parte del año, por ej. Punta del Este funciona sólo dos meses, es un mercado turístico aunque ahora están tratando de transformarlo en un destino de convenciones, que es lo que debería ser con la infraestructura que tiene.

¿Qué cree que le hace falta a Montevideo?

Falta oferta hotelera de calidad con un servicio acorde a lo que está buscando el público corporativo. Además en lo que tiene que ver con lo social, que no sea sólo un país seguro en cuanto a leyes, sino que apueste a un horizonte más alto en cuanto a la calidad de vida de sus habitantes.

9. Bibliografía

Dirección General de Catastro www.catastro.gub.uy

Intendencia Municipal de Montevideo www.montevideo.gub.uy

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

Instituto Nacional de Estadística www.ine.gub.uy

Revista Propiedades www.revistapropiedades.com.uy

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

Mensuario del Constructor www.delconstructor.com

Cámara de la Construcción www.ccu.com.uy

Presupuesto Playa Grande Arq. Ariel Beltrand

Kopel y Sanchez Arquitectos

Arquitecto Ariel Rocco

Sofitel Hoteles www.sofitel.com

www.skyscrapercity.com

Imperiale Rambla Hotel www.imperialepuntadeleste.com/weiss.html

Hotel Cottage www.hotelcottage.com.uy

Best Western www.bestwestern.com

Tupungato Apart Hotel www.tupungato.com.uy

Cabañas Paradise www.paradise.com.uy

Tarifas Hoteleras www.reservas.net

Regency Rambla Design Apart Hotel www.regency.com.uy

Martí Apart Hotel www.martiaparthotel.com.uy

Punta Trouville www.puntatrouville.com.uy

Bilu www.bilu.com.uy

Apart Hotel Punta Azul www.aparthotelpuntazul.com

Inversiones www.inversionesuruguay.com

Costa Colonia Condo Hotel www.costacolonia.com.uy

Hotel Laguna Garzon Lodge www.lagunagarzon.com.uy

Inversiones Uruguay www.inversionesuruguay.com

Inversion Inmobiliaria Uruguay <http://inversioninmobiliaria.com.uy>

Grupo Ker www.grupoker.com

Portal Inmobiliario Argentino www.inmobusqueda.com.ar

Grupo Pestana www.pestana.com

Fen Hoteles www.fenhoteles.com

Yoo Punta del Este www.realestatepuntadeleste.com

PH.D. Alfredo Ascanio

Sensol Resort www.sensol.es

Feng Shui House www.fengshuihouse.co.uk

Urrutia Caiazzo Miri Arquitectos

Acerca de los CondoHoteles en el Ordenamiento Jurídico Español, José Ángel Torres Lana

Fideicomisos de Construcción al Costo y CondoHoteles en Uruguay,

PricewaterhouseCoopers, Daniel Porcaro

Conceptos: Diccionario Real Academia Española