

**Universidad del CEMA**

**Maestría en Finanzas**

Proyecto:

***“Apertura de una Residencia Estudiantil para  
estudiantes extranjeros”***

Estudio de Prefactibilidad

Autor:

***Carolina Lowenstein***

## ***Comentario Introductorio***

*En el presente trabajo se realiza el estudio de prefactibilidad económica de la apertura de una residencia estudiantil en el barrio de San Telmo, Ciudad de Buenos Aires, buscando aprovechar la proximidad de varias universidades en la zona y el aumento registrado en los últimos años de estudiantes que eligen Argentina para cursar estudios de grado, posgrado o intercambios más cortos.*

*El emprendimiento consiste en abrir una residencia ofreciendo 41 habitaciones en 6 diferentes categorías y contando con amplios sectores comunes, como ser: cocina, estar y sala de estudio.*

*El monto de la inversión asciende a USD 111 mil. Del análisis de variables críticas se destacan el precio de las habitaciones y el factor de ocupación como las más significativas. En un año típico de actividad, el ROIC observado es del 22%.*

### *Fuentes de información*

<b>Información</b>	<b>Fuente</b>
<b>Datos del Sector</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <a href="http://www.bue.gov.ar">www.bue.gov.ar</a></li><li>2. <a href="http://www.turismo.gov.ar">www.turismo.gov.ar</a></li><li>3. <a href="http://www.lanacion.com.ar/1471448-ya-son-mas-de-25000-los-estudiantes-extranjeros-en-la-argentina">http://www.lanacion.com.ar/1471448-ya-son-mas-de-25000-los-estudiantes-extranjeros-en-la-argentina</a></li><li>4. Secretaría de Turismo de la Nación (<a href="http://www.sectur.gov.ar">www.sectur.gov.ar</a>)</li></ol>
<b>Estadísticas y precios</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>5. Informe económico anual sobre la actividad de viajes y turismo en 2010. Perspectivas 2011 de la Cámara Argentina de Turismo.</li><li>6. Dirección de Estadística y Censo de la Ciudad de Buenos Aires: <i>“Encuesta de Ocupación hotelera”</i></li><li>7. INDEC (<a href="http://www.indec.mecon.gov.ar">www.indec.mecon.gov.ar</a>)</li></ol>

## ÍNDICE

1. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD .....	4
1.1 Descripción del proyecto y justificación del negocio .....	4
1.2 Estudio del sector .....	9
1.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto .....	15
1.4 Identificación de variables clave .....	16
1.5 Análisis y condiciones de rentabilidad del proyecto .....	19
1.6 Conclusiones y recomendaciones .....	22
2. ANEXOS .....	23
2.1 ANEXO I: Ordenanza N° 36136 .....	23
2.2 ANEXO II: Detalle Inversión Inicial .....	25
2.3 ANEXO III: Árbol de rentabilidad .....	27

## **1. ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD**

### ***1.1 Descripción del proyecto y justificación del negocio***

#### **El proyecto**

El proyecto consiste en la apertura de una residencia para estudiantes extranjeros, que brinde a los mismos una zona confortable de estudio y dispersión. Se pretende lograr un espacio en el que los estudiantes se sientan cómodos, encontrando un marco de contención, minimizando extrañar sus hogares y logrando resultados satisfactorios en sus estudios.

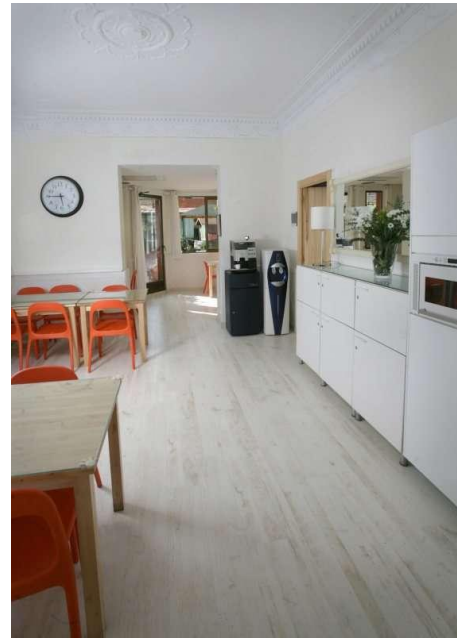
La misma estará localizada en el barrio de San Telmo debido a su conveniencia geográfica para el *target* de clientes al que la residencia apunta. La zona tiene alta concentración de universidades, así como espacios de interés cultural y de entretenimiento, haciendo de la misma un espacio ideal para la localización del proyecto. Asimismo, se buscará priorizar el alojamiento de estudiantes en universidades aledañas.

La experiencia del *campus*, en sintonía con la experiencia universitaria norteamericana, viene aumentando día a día en la Argentina. Universidades como UADE y San Andrés han comenzado a desarrollar sus propias habitaciones para albergar a sus estudiantes. Sin embargo, este desarrollo es aún precario e incipiente, incluso tímido; en la Ciudad de Buenos Aires se encuentra aún más limitado por el espacio que estas universidades poseen. El proyecto brinda a estudiantes extranjeros la posibilidad de tener una experiencia de *campus* universitario en Argentina.

#### **El servicio**

En materia del servicio que se brindará a los huéspedes, el mismo implica además del alojamiento, la posibilidad de generar un marco social y de contención para aquellas personas que llegan solas al país con intención de estudiar y formarse en Argentina. Para ello, la residencia contará con áreas comunes que fomenten la interacción y el intercambio de experiencias, tales como: biblioteca, sala de juegos y cocina común. Los huéspedes podrán disponer de estos lugares tanto para llevar a cabo su labor de estudiantes como así también lograr dispersión e interacción con las demás personas alojadas. Adicionalmente a los servicios con los que se cuenta, la residencia brindará servicio de desayuno simple: constará de una infusión, medialunas o tostadas y jugo.

A continuación se presentan fotos de cómo luciría la cocina y la sala de juegos:



### Las habitaciones

Habr  seis tipos de habitaciones: sin baño, con baño y doble (siempre con baño); para cada una de las mismas existirán las categorías *Classic* y *Premium*, llegando así a un total de 6 clases de alojamiento.

Todas las habitaciones *Classic* dispondrán como mobiliario de una cama, un placard, un escritorio con silla y una heladera. Las habitaciones dobles contarán adicionalmente con un anafe.

Las habitaciones que pertenecen a la línea *Premium* contarán además con teléfono y servicio de limpieza incluido una vez por semana.

Ninguna de las habitaciones tendrá cocina completa o televisión ya que uno de los objetivos de esta residencia es que los huéspedes aprovechen las áreas comunes para interactuar entre ellos y generar un marco de contención. Sin embargo, no existirá prohibición alguna para que quien quiera tener su aparato televisivo propio en su cuarto. A continuación, se presentan unas fotos de cómo se verían las habitaciones en su interior.

Los baños privados de las diversas habitaciones van a ser similares contando con una ducha, un inodoro y una pileta, tal como muestra la siguiente imagen:



Al graficar la distribución de las habitaciones se observan las siguientes imágenes donde se puede observar parte de las habitaciones dobles y simples. En las figuras faltan

mostrar la parte del placard y heladera en el caso de la habitación simple y el escritorio, la heladera y el anafe en el caso de la doble.



Las distintas habitaciones se encuentran divididas de la siguiente manera:

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Cantidad</b>
Habitación Simple con baño compartido Classic	12
Habitación Simple con baño compartido Premium	4
Habitación Simple con baño individual Classic	10
Habitación Simple con baño individual Premium	5
Habitación Doble con baño Classic	3
Habitación Doble con baño Premium	7

<b>Total</b>	<b>41</b>
--------------	-----------

### **Perfil de huéspedes**

El perfil de los huéspedes que se desea alojar es principalmente estudiantes extranjeros. Sin embargo, las puertas estarán abiertas a todo tipo de estudiante, por ejemplo: personas del interior del país que vengan a estudiar a universidades de Capital Federal. Se pretende homogeneizar el público residente para que todos los huéspedes aspiren a objetivos comunes y puedan aprovechar las comodidades de la residencia.

### **Ubicación geográfica del proyecto**

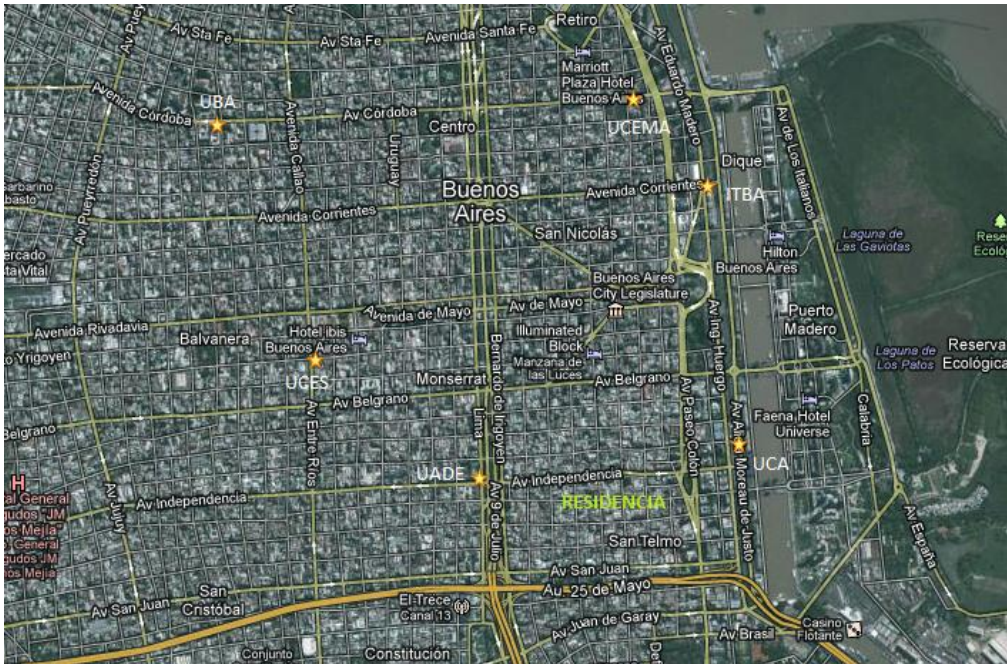
La residencia estará localizada en el barrio de San Telmo debido a que es una zona cómoda para estudiantes que se encuentren cursando en alguna de las universidades de la zona (UCA, UADE, UCEMA, UCES, ITBA, EL SALVADOR).

En primer lugar, con esta localización, los estudiantes no deberán realizar grandes trayectos para poder asistir a clase. Asimismo, es de fácil acceso y tiene una excelente conexión con otros puntos de la ciudad, debido a la cercanía al subte y a las diversas líneas de colectivos que por allí transitan.

Por otra parte, tiene una espléndida infraestructura gastronómica, cultural y recreativa. Abundan restaurantes, bares, pubs, centros culturales, ferias y espectáculos, haciendo de la misma, una zona ideal para jóvenes.

Por último, el alto movimiento tanto de día como de noche brinda seguridad para poder transitar la zona.

A continuación se presenta un mapa donde se localizan las principales Universidades de la zona y la localización geográfica de la residencia.



### Aspectos legales

Según el artículo 7 del Capítulo II de la ordenanza N° 36136, la residencia estudiantil se encuentra bajo la categoría de *Hospedaje*. A continuación, se especifican las principales características que definen dicha ordenanza (el texto completo de la ordenanza se presenta en el Anexo I).

Se define *Hospedaje* de la siguiente forma: “*HOSPEDAJE: se denominará hospedaje a los alojamientos que con un mínimo de 6 habitaciones, tengan un local de uso común y que por sus condiciones ambientales y servicios, no se encuadran dentro de la denominación Hotel*”.

Existen dos categorías en las cuales se posiciona la residencia:

**CATEGORIA “A”:** bajo esta categoría se determina como requisitos: tener una capacidad mínima de 8 habitaciones y 16 plazas y el 50 % de las habitaciones debe contar con baño privado.

Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:

Habitación simple: 9.00 m<sup>2</sup>

Habitación doble: 10,00 m<sup>2</sup>

Los baños privados deben contar con un equipamiento específico que se determina en la ordenanza y se deberá contar con un baño compartido por cada seis plazas con las mismas características del baño privado.

El personal de mucamas deberá vestir guardapolvo y el de atención al público correctamente vestido. Deberá contar con servicios sanitarios independientes para cada sexo.



La CATEGORIA "B" cuenta con los mismos requisitos que la CATEGORIA "A", variando únicamente la capacidad mínima (6 habitaciones en 12 plazas y el 40 % de las habitaciones debe tener baño privado).

### La inversión inicial requerida y los gastos del proyecto

La inversión inicial a realizarse está compuesta por diversos rubros. A continuación, se detalla el total a invertir por cada uno de ellos (el desglose de cada uno de los rubros se encuentra en el Anexo II):

Habitaciones	78.722 USD
Cocina	4.720 USD
Sala de estudio	2.200 USD
Sala de estar	4.440 USD
Recepción	1.810 USD
Lavadero	1.400 USD
Habilitaciones y otros requisitos legales	10.000 USD
Indumentaria	200 USD
Cartelería: Básica sin marquesina	400 USD
Comisión Alquiler	2.000 USD
Depósito	4.000 USD
Gastos de Marketing	1.000 USD

<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>110.892 USD</b>
--------------------------------	--------------------

Por el tipo de negocio que se trata, la mayoría de los gastos de la residencia son fijos. A continuación, se detalla los principales gastos fijos y sus valores anualizados:

Sueldos y Cargas Sociales	40.934 USD
Costos de Mantenimiento	20.000 USD
Servicios	4.300 USD
Alquiler	43.200 USD
Otros	5.400 USD

<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>113.834 USD</b>
---------------------------	--------------------

### Ventajas del proyecto

Si bien el negocio hotelero es conocido generalmente como un negocio de mediano riesgo y sin altos rendimientos, la situación del mercado argentino presenta condiciones especiales que hacen que un proyecto de este tipo pueda resultar atractivo.

Las residencias estudiantiles están poco explotadas en la Argentina y son un modelo de alta utilización en Europa y Estados Unidos.

A partir de que Argentina cuenta con un tipo de cambio real competitivo a nivel internacional - específicamente regional - y una excelencia reconocida en las Universidades del país, cada vez más estudiantes extranjeros deciden seleccionar este país como su lugar para su formación académica.

## ***1.2 Estudio del sector***

### **El sector *target***

En el año 2002, con la salida de la convertibilidad de la economía argentina y la posterior devaluación del peso, Argentina se volvió mucho más accesible para el turismo internacional. Esto conllevó un ingreso masivo de turistas al país, generando una difusión y conocimiento del mismo tanto para turistas americanos como de otros continentes. Esta accesibilidad inicial del turismo obedeció a diversos motivos, como ser: compras, gastronomía, educación, etc.

Más allá de que hoy en día los precios de una buena parte de la economía se equipararon con el resto del mundo, la educación continúa siendo mucho más económica que en otros países y además mantiene un importante diferencial de calidad; específicamente, frente a los países de la región.

Por ello, resulta sumamente atractivo realizar carreras en la Argentina tanto por la facilidad económica como por el prestigio con el que cuentan las universidades.

En la actualidad, Argentina cuenta con aproximadamente 25.000 estudiantes extranjeros<sup>1</sup> cursando estudios superiores, tanto de grado como posgrado. De ellos, el 60% se concentra en la región metropolitana. Los mismos eligen casi en partes iguales a las instituciones de gestión privada y las públicas (de las públicas, UBA prácticamente en su totalidad). Si bien los alumnos vienen de todas partes del mundo, la mayor parte es de origen latinoamericano.

En las Universidades públicas, el 70% son estudiantes “*vocacionales*” o “*free-movers*”, que asisten por sólo un cuatrimestre impulsados en su mayoría por sus universidades de origen, con el fin de tener una experiencia en el exterior. En su mayoría son de Colombia, seguido de Perú y en tercer lugar se ubican los países del Mercosur. El 30% restante elige realizar la carrera completa. En las instituciones privadas, la mayoría elige hacer la carrera completa.

Para los universitarios de regiones como Europa o Norteamérica, el cambio favorable con respecto al dólar y al euro es un punto a favor. Pero no es sólo el aspecto económico el que impulsa la elección de la capital argentina. En países como Colombia y Chile, los costos para estudios de grado y posgrado hacen que la educación, independientemente de que sea o no gratuita, sea más económica en Argentina.

El prestigio también es uno de los motivos por los que se escoge Argentina. A pesar de que la UBA ocupa el puesto 270° del reconocido OS World University Ranking, continúa siendo una de las mejores de la región.

---

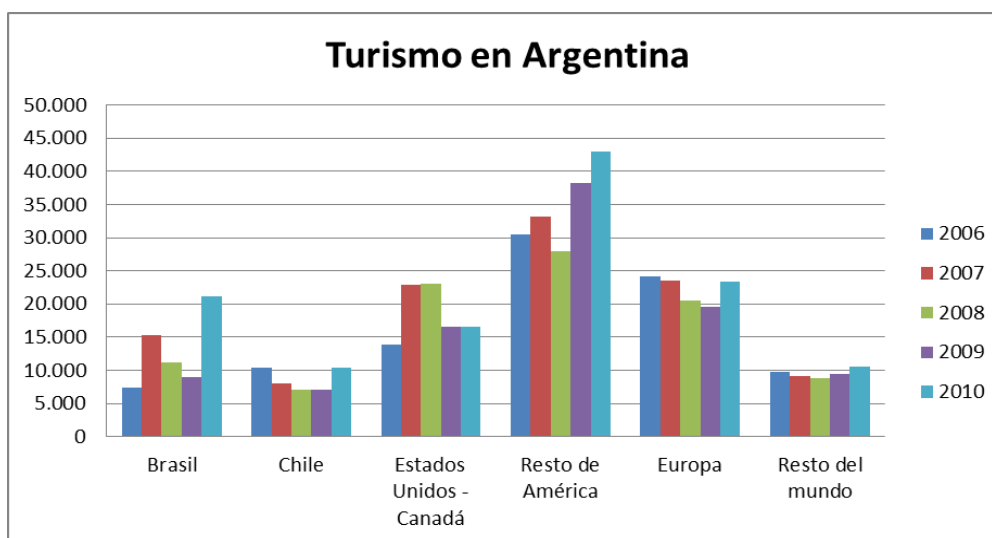
<sup>1</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1471448-ya-son-mas-de-25000-los-estudiantes-extranjeros-en-la-argentina>

Según los informes del INDEC, se puede dividir el turismo receptivo de Argentina en las siguientes categorías:

- Vacaciones, ocio
- Visita a familiares o amigos
- Negocios, congresos, etc.
- Otros

Se considera que el turismo educativo (estudiantes extranjeros que vienen a estudiar al país) se concentra dentro de la categoría “*otros*” por lo que, a continuación, se muestra la evolución de esta categoría en los últimos años y según el país de origen.

Se puede observar que en el año 2010 el turismo proveniente de Brasil se duplicó y en los demás países ha crecido a excepción de Estados Unidos y Canadá.



Uno de los principales objetivos de los informes económicos anuales realizados por la Cámara Argentina de Turismo consiste en medir la contribución de la Actividad Económica de Turismo y Viajes (AETV) al Producto Bruto Interno del país.

Según la medición efectuada a precios constantes de 1993, el PBI atribuible al turismo pasó de 25.801 millones de pesos de 1993 en el año 2009 a 28.191 millones de pesos de 1993 en el año 2010, representando un crecimiento real del 9,3%, contribuyendo a generar el 7,29% del PBI nacional; esa participación había sido del 7,25% en el año 2009.

A su vez, en la medición a precios corrientes, el PBI atribuible al turismo que en el año 2009 fue de 68.733 millones de pesos, fue de 85.470 millones de pesos en 2010, creciendo un 24,3% y representando en ese año el 6,52% del PBI medido a precios corrientes.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Informe económico anual sobre la actividad de viajes y turismo en 2010. Perspectivas 2011 de la Cámara Argentina de Turismo.

### Tasa de ocupación hotelera

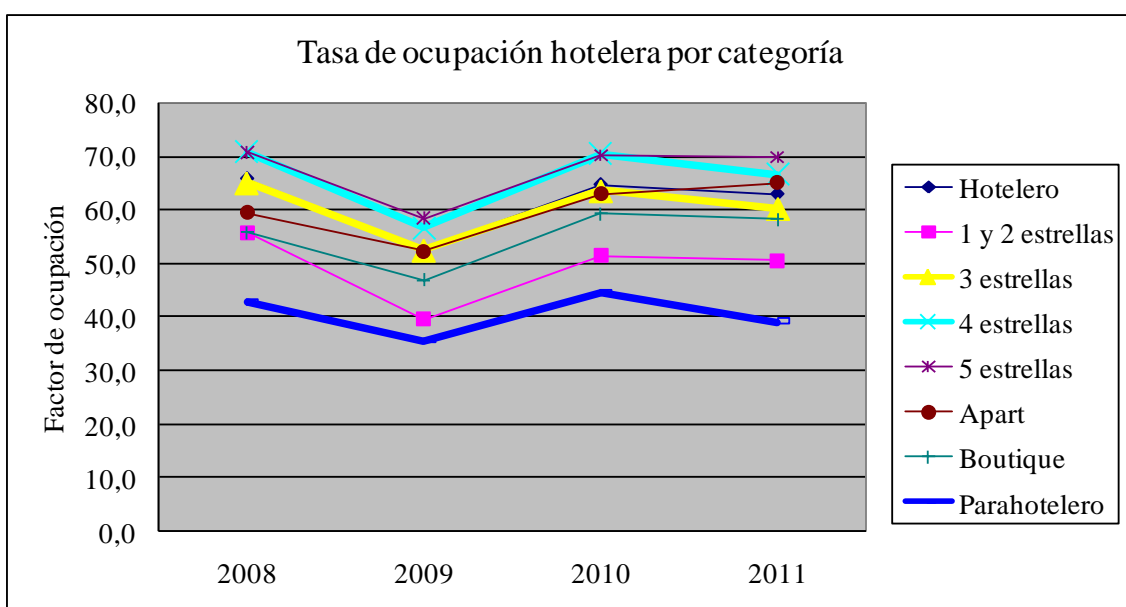
La tasa promedio de ocupación de habitaciones es el indicador principal que mide la actividad del sector hotelero. El mismo surge del cociente entre las habitaciones ocupadas durante determinado período, y las habitaciones disponibles a la venta.

El INDEC realiza una división entre establecimientos hoteleros (son aquellos categorizados como hoteles de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas, boutique y apart hoteles) y establecimientos *parahoteleros*; los últimos incluyen hoteles sindicales, hostels, cabañas, bungalows, hospedajes, *bed & breakfast*, hosterías, residenciales, etc.

La residencia estaría ubicada bajo la categoría de “*parahoteleros*”.

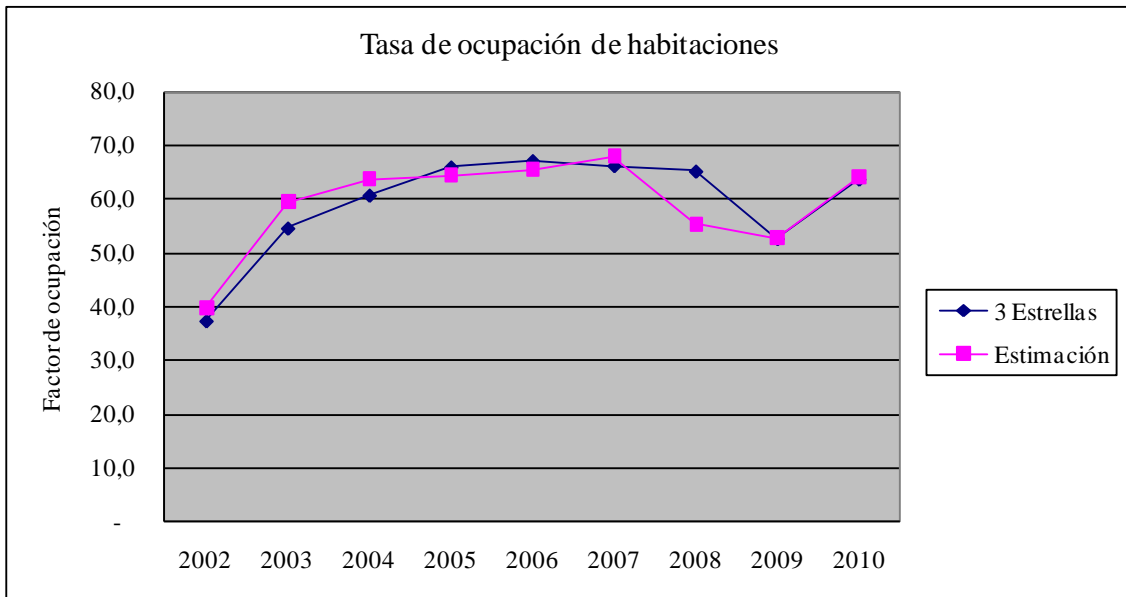
A continuación, se grafica la tasa de ocupación hotelera según la categoría hotelera. Como se observa gráficamente, la tasa de ocupación de *parahoteleros* está muy relacionada a la de hoteles 3 y 4 estrellas.

Se realizaron relevamientos en las universidades de las zonas aledañas a la residencia determinando que el factor de ocupación está por encima del promedio informado por el INDEC para establecimientos *parahoteleros*.



A los efectos del análisis y proyecciones, se asimilará la tasa de ocupación de la residencia estudiantil bajo estudio a la tasa de ocupación de hoteles 3 estrellas. Debido a que no hay datos anteriores a 2008 para los alojamientos *parahoteleros*, se asume que en la historia se movió de la misma manera que los hoteles de 3 estrellas.

Se realizó un análisis de regresión a partir de los datos de la tasa de ocupación para hoteles de 3 estrellas. En el siguiente gráfico se presenta la proyección obtenida y la tasa de ocupación de hoteles 3 estrellas:



Tal como se observa, la estimación ajusta en gran medida a la tasa de ocupación de hoteles 3 estrellas.

La regresión arrojó el siguiente resultado:

Dependent Variable: TASAOCUP  
Method: Least Squares  
Date: 10/17/12 Time: 09:51  
Sample (adjusted): 2002 2010  
Included observations: 9 after adjustments

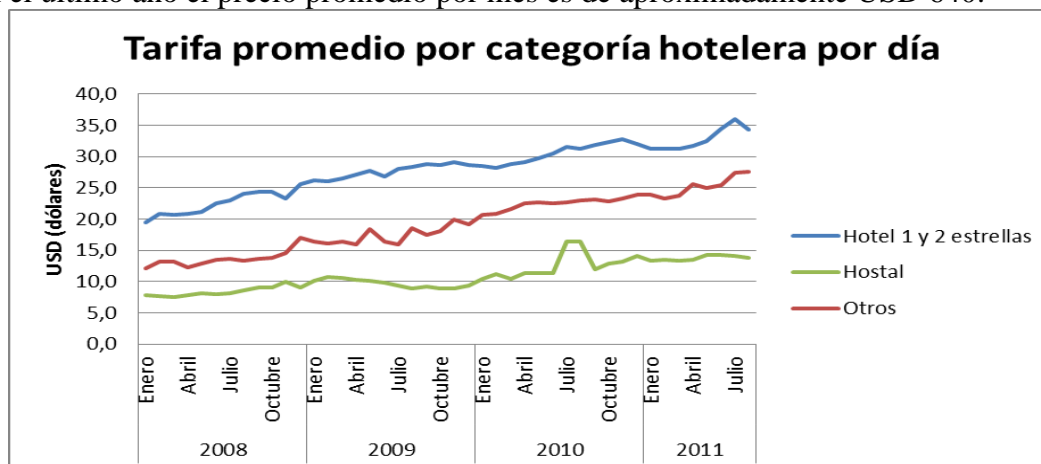
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	30,11	15,37	1,96	0,10
PBI	92,62	28,94	3,20	0,02
TCRBRA	9,23	5,92	1,56	0,17
R-squared	0,81	Mean dependent var		59,19
Adjusted R-s	0,75	S.D. dependent var		9,77
S.E. of regres	4,90	Akaike info criterion		6,28
Sum squared	143,87	Schwarz criterion		6,34
Log likelihood	-25,24	F-statistic		12,92
Durbin-Wats	1,90	Prob(F-statistic)		0,01

$$\text{Tasa de ocupación} = 30.11 + 92.62 \text{ PBI}_{\text{Arg}} + 9.23 \text{ TCR}_{\text{Bra}}$$

## Tarifa

A continuación, se presenta la evolución de la tarifa promedio de *Hoteles 1 y 2 estrellas*, *Hostales* y *Otros*. La tarifa de la residencia debería estar entre medio de los *Hoteles* y los *Hostales* por lo que resulta razonable considerar la categoría “*Otros*” para aproximar la tarifa de la residencia ya que la misma podría estar incluyendo este tipo de alojamientos siendo comparable.

En el último año el precio promedio por mes es de aproximadamente USD 640.



## Principales competidores

Las opciones de alojamiento en Argentina son múltiples y varían según las necesidades y posibilidades de cada estudiante. La variedad de oferta permite a los estudiantes poder elegir la manera y el lugar más adecuado según sus expectativas. Pueden optar entre hospedarse en casas de familia, residencias, hoteles o alquilar departamentos amoblados, entre otros.

Los principales competidores que se presentan en el mercado son los hoteles de similar categoría a la residencia, los departamentos alquilados para viviendas temporales y las otras residencias.

Los precios promedio del alquiler de un departamento por la zona de San Telmo de uno o dos ambientes se encuentran entre 600 y 1200 dólares por mes. A esto hay que sumarle gastos de servicios.

Los hoteles de similares comodidades a la residencia cuestan entre 40 y 60 dólares por noche (entre 1200 y 1800 dólares por mes).

Las residencias ubicadas por la zona de San Telmo y en las zonas aledañas tienen precios muy variados siendo los mismos desde 400 a 1000 dólares por habitación simple. Cabe destacar que, además de variar los precios en un rango sumamente amplio, existen también diversas comodidades y categorías de residencias. Los principales competidores se centrarían en los rangos superiores de precios.

## Insumos clave del proyecto

Los principales insumos del proyecto son los que están incluidos en los gastos fijos.

El rubro *Sueldos y Cargas Sociales* incluyen los sueldos de 3 serenos, 3 personas de limpieza y 2 recepcionistas. Es sumamente importante tener en cuenta que todos los sueldos se establecen por convenios de cada sector; según el tipo de negociación que tenga cada uno, serán los aumentos en los que se incurra año a año.

Los costos de mantenimiento pueden variar ampliamente a lo largo de los años por el mismo uso de la residencia. Sin embargo, si se realiza un mantenimiento proactivo desde el inicio, podrán evitarse costos por excesivo desgaste de la propiedad.

Los servicios hoy en día en Argentina tienen precios muy estables. Mas allá de que en el año 2012 se han quitado subsidios, aún conservan valores razonables y sin aumentos excesivos.

Los alquileres en dólares se encuentran bastante estables por lo que no es un gasto que pueda variar abruptamente a lo largo del tiempo.

### **Ventajas competitivas**

La principal ventaja del proyecto es la de brindar a los huéspedes un ambiente que no encontrarán en otro tipo de alojamiento. El estilo del lugar, su ambientación, los espacios comunes hacen que la residencia adquiera un estatus diferencial, brindando confort, contención y comodidad tanto con las instalaciones como con sus pares.

### **Barreras de entrada y salida**

El negocio hotelero, teniendo en cuenta el modo en el que está montado este proyecto, no tiene amplias barreras de entrada y de salida. Sin embargo, un punto importante a destacar es la habilitación inicial que se requiere para funcionar. Esta es la única barrera que podría implicar costos y tiempos elevados para llevar a cabo el emprendimiento. Otro punto importante es el monto para inversión inicial.

En cuanto a las barreras de salida, resulta sencillo cerrar las puertas, vender los mobiliarios y finalizar el contrato de alquiler.

### ***1.3 Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto***

#### **Amenazas**

- Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos y mejores comodidades
- Estacionalidad de la demanda
- Problemas de seguridad sobre todo en grandes zonas urbanas como la ciudad de Buenos Aires
- Políticas de fomento y desarrollo turístico más audaces y convincentes por parte de países vecinos como Chile, Uruguay y Brasil
- Situación económica actual del país

#### **Oportunidades**

- Aparición de nuevos nichos de mercado
- Existencia de una política oficial tendiente a fortalecer a la Argentina como país destino para el turismo internacional.
- Excelencia de las universidades argentinas
- Gran variedad de atractivos turísticos para toda época del año
- Posibilidad de fidelización de demanda por zonas geográficas de procedencia, por acuerdos con universidades, por intereses comunes de huéspedes

#### **Debilidades**

- Alta disponibilidad de opciones alternativas para el alojamiento

#### **Fortalezas**

- Flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado
- Ubicación estratégica con alta concentración de universidades a las que asisten estudiantes extranjeros
- Atención personalizada
- Posibilidad de *cross-selling* de productos y servicios
- Seguridad y control de los residentes
- Opción diferencial que apunta a implementar un modelo exitoso en otros países (experiencia *Campus*)



#### 1.4 Identificación de variables clave

Para calcular la rentabilidad del proyecto se determina el retorno sobre el capital invertido en un período estable de funcionamiento de la residencia.

Para efectuar dicho análisis se determinó la inversión inicial a llevar a cabo y el estado de resultado en el período de evaluación.

El valor de la inversión inicial es de: USD 110.892.

A continuación se presenta el estado de resultados en dicho período:

<b>Estado de Resultados</b>		
Ingresos Brutos	[ USD ]	210.535
IIBB	[ USD ]	-6.316
<b>Ingresos Netos</b>	<b>[ USD ]</b>	<b>204.219</b>
<hr/>		
Costo Variable	[ USD ]	-44.895
<b>Contribución Marginal</b>	<b>[ USD ]</b>	<b>159.324</b>
<hr/>		
Sueldos y Cargas Sociales	[ USD ]	-40.934
Costos de Mantenimiento	[ USD ]	-20.000
Servicios	[ USD ]	-4.300
Alquiler	[ USD ]	-43.200
Otros	[ USD ]	-5.400
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>[ USD ]</b>	<b>-113.834</b>
<b>Rdo operativo imponible</b>	<b>[ USD ]</b>	<b>45.490</b>
<hr/>		
IIGG	[ USD ]	-15.921
<b>NOPAT</b>	<b>[ USD ]</b>	<b>29.568</b>

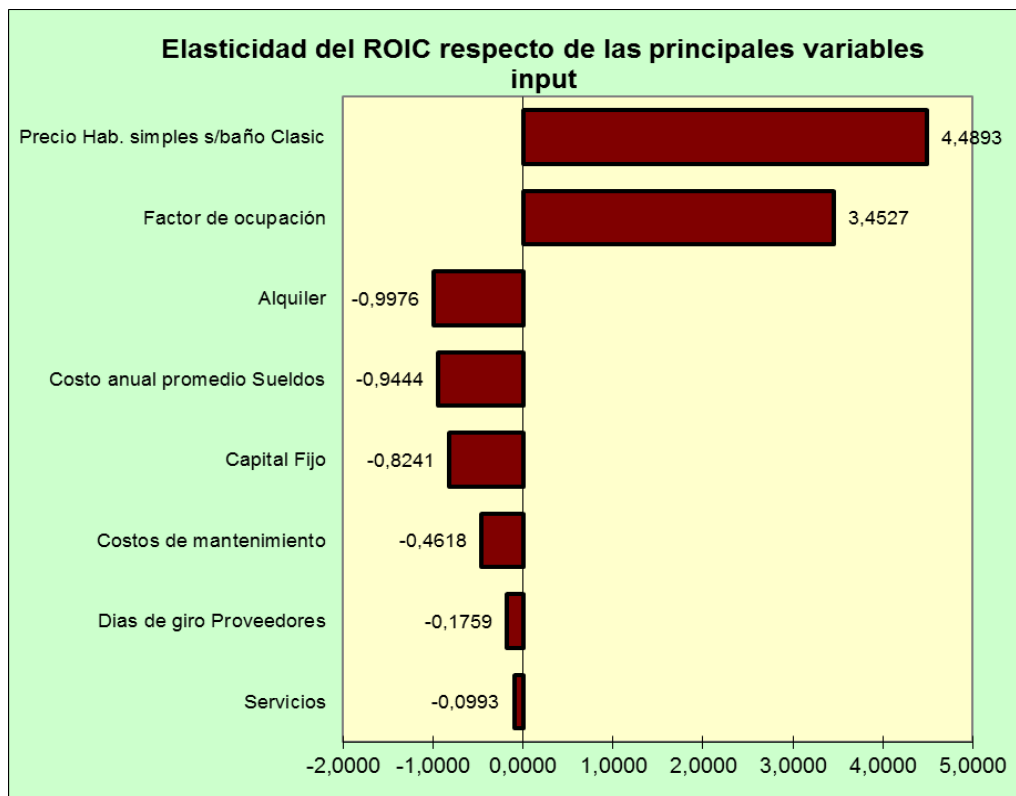
A partir de estos datos y sabiendo que los días de giro a proveedores son 45, se puede obtener el valor del retorno del capital invertido en el período establecido como la división entre el NOPAT (USD 29.568) y el Capital Empleado (USD 134.571), siendo el ROIC: 22%. En el anexo III se observa el árbol de rentabilidad.

#### Análisis de sensibilidad

A partir del retorno obtenido se buscará determinar qué sucede cuando varía en un punto porcentual las distintas variables a analizar:

- Capital fijo
- Días de giro proveedores
- Precio Habitación sin baño Classic
- Tasa de ocupación
- Costo anual promedio de sueldos
- Costo de mantenimiento
- Alquiler
- Servicios

A continuación, se presenta el gráfico de tornado obtenido a partir de las elasticidades de las distintas variables.



A partir del gráfico, se pueden determinar las variables clave del proyecto: la tasa de ocupación y las tarifas de las habitaciones, las cuales están relacionadas con los estudiantes extranjeros que decidan estudiar en el país.

La cantidad de habitaciones es un factor a tener en cuenta, pero no se puede considerar como variable ya que el espacio físico sólo acepta un determinado número fijo.

- **Cantidad de habitaciones:** 41.

Divididas en diversos tipos:

- Habitación simple con baño individual: *Classic* y *Premium*
- Habitación simple con baño compartido: *Classic* y *Premium*
- Habitación doble con baño: *Classic* y *Premium*

- **Tarifa**

Según los datos obtenidos en el análisis del sector sobre las tarifas promedio y en base al estudio efectuado sobre las residencias de similar categoría, se determinó la tarifa de la residencia. Todas las habitaciones están expresadas como un porcentaje de incremento sobre la habitación *Classic* con baño compartido.

A continuación se presentan las tarifas de las habitaciones:

- Habitación simple con baño compartido *Classic*: USD540
- Habitación simple con baño compartido *Premium*: USD621
- Habitación simple con baño individual *Classic*: USD648

- Habitación simple con baño individual *Premium*: USD702
- Habitación doble con baño *Classic*: USD972
- Habitación doble con baño *Premium*: USD1053

- **Ocupación**

En el análisis del sector se determina el cálculo de la tarifa de ocupación de la residencia estudiantil. A partir de los datos obtenidos en dicho análisis se determina que la tasa de ocupación en un año típico es del 60%.

- **Costos**

Los principales costos del proyecto son los gastos fijos en que se incurrirá (los mismos ya fueron detallados anteriormente). Los costos variables en los que se incurren son mucho menores, USD 5 por habitación por día.

### 1.5 Análisis y condiciones de rentabilidad del proyecto

A partir del empleo del método de Simulación por Montecarlo, se comprobó que la relevancia de las variables obtenidas en el análisis de elasticidad se mantenían igual.

Las variables a analizar fueron: la tasa de ocupación, la tarifa de la habitación sin baño *Classic*, el capital fijo, el costo anual promedio de sueldo, el costo de mantenimiento, el alquiler y los servicios.

Cada una de las variables podrá modificarse a lo largo de los años de una manera diferente. Para todas se consideró una distribución normal truncada ajustando los valores máximos, mínimos y los desvíos según el posible comportamiento de las variables.

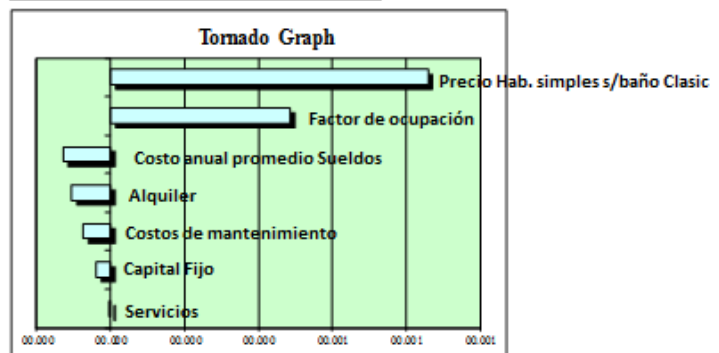
- El rubro *Sueldos y Cargas Sociales* puede llegar a incrementarse por los diversos convenios de cada sector. Es muy poco probable que los mismos disminuyan.
- Los costos de mantenimiento pueden incrementarse ampliamente por lo que el límite superior es mayor a lo que podrían disminuir.
- Los servicios hoy en día en Argentina tienen precios muy estables. Mas allá de que en el año 2012 se han quitado subsidios, aún conservan valores razonables y sin aumentos excesivos.
- Los alquileres en dólares se encuentran bastante estables, sin embargo podría dispararse repentinamente.
- El factor de ocupación no presenta amplias variaciones por lo que los rangos no son muy amplios.
- Las tarifas pueden variar considerablemente según los movimientos del mercado.
- El capital fijo no tendrá una gran variación, por lo que la estimación realizada podrá incrementar o disminuir en igual medida.

A continuación, se presenta el resultado obtenido en la simulación:

#### Sensibilidad de una variable

Variable	ROIC
<b>Correlación</b>	
Variables	C. Correlación
Servicios	-0,0020
Capital Fijo	-0,0389
Costos de Mantenimiento	-0,0730
Alquiler	-0,1053
Sueldos y Cargas Sociales	-0,1290
Factor de ocupación	0,4867
Precio Hab. simples s/baño Cl	0,8590

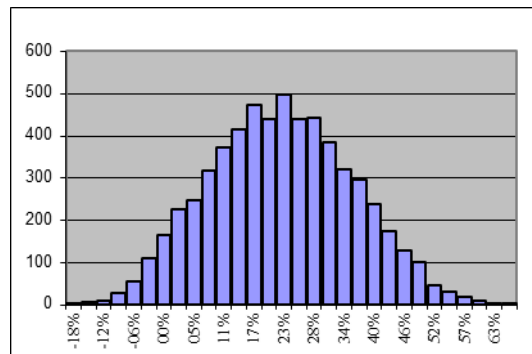
Regresión	
Independiente	ROIC
Pendiente de regresión	100,0%
Ordenada al origen	0,0%



## Resumen de las variables

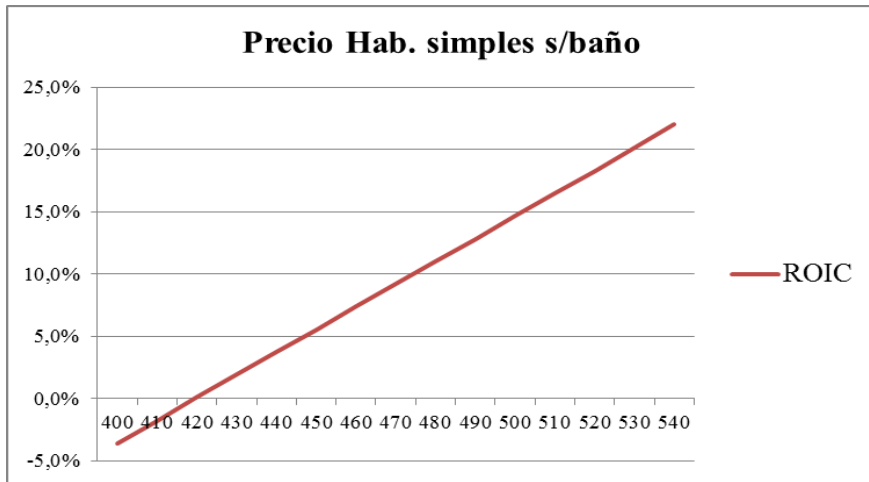
Iteraciones	6.000					
Nombre	Máximo	Mínimo	Media	Varianza	Desv.Est.	Des./Media
ROIC	64,6%	-19,3%	19,3%	1,9%	13,7%	71,35%
Alquiler	49.679	36.722	43.179	11.566.292	3.401	7,88%
Capital Fijo	131949,1839	91590,75004	110916,1363	31157200,1	5581,863497	5,03%
Costos de Mantenimiento	25.995	18.002	21.063	3.805.201	1.951	9,26%
Factor de ocupacion	72%	48%	60%	0%	5%	8,69%
Precio Hab. simples s/baño Clasic	648	378	530	4.070	64	12,03%
Servicios	4.730	4.085	4.353	23.950	155	3,56%
Sueldos y Cargas Sociales	49.112	36.842	41.837	8.757.797	2.959	7,07%

## Distribución obtenida

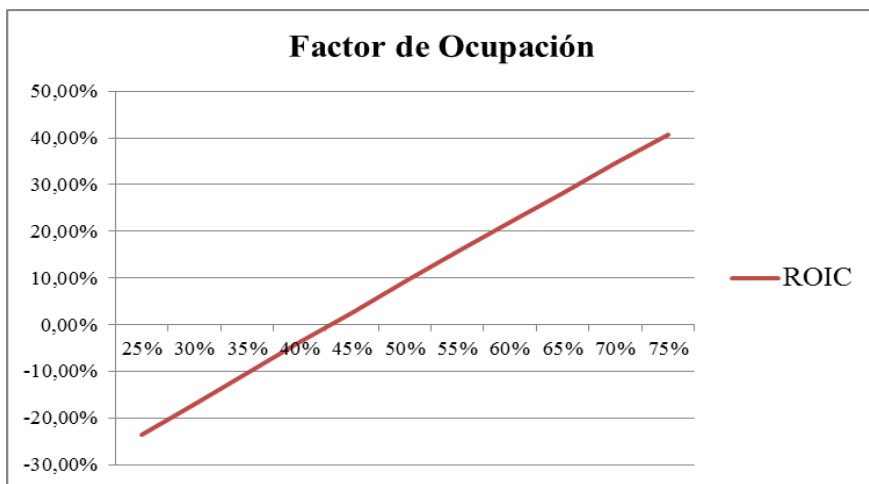


Se puede observar que, al igual que en el análisis de elasticidad, las variables más relevantes son: la tasa de ocupación y la tarifa. Las siguientes variables en relevancia se disponen en un orden modificado, pero aproximadamente todas varían igual (Alquiler, sueldos y cargas sociales, costo de mantenimiento y capital fijo). Claramente los servicios tienen poca influencia en la variación del ROIC.

A continuación, se presentan dos gráficos donde se ve cuál es el valor mínimo que podrán tener las dos variables más relevantes del proyecto.



Como se observa gráficamente, cuando el precio de la habitación desciende un 23% de su precio actual, el ROIC del proyecto comienza a ser negativo.



Como se observa gráficamente, cuando el factor de ocupación desciende por debajo del 42%, el ROIC del proyecto comienza a ser negativo.

## ***1.6 Conclusiones y recomendaciones***

A lo largo del presente trabajo, se han analizado los datos más relevantes para la apertura de una residencia estudiantil. Como se pudo determinar, a primera vista es un negocio atractivo con mucho potencial de crecimiento. Es un negocio de servicios en un mercado que se encuentra en auge y aún con muy poca explotación. Sin embargo, existen amenazas como ser el ingreso de nuevos competidores y la situación actual del país, que hacen que haya que tener cautela a la hora de realizar la inversión.

Cabe destacar que las variables de mayor influencia y sensibilidad son el precio de las habitaciones y la tasa de ocupación, es decir, las fuentes de ingreso. Por ello, el éxito del proyecto está en la cuestión comercial y de marketing, por sobre la eficiencia de costos.

Una habitación que no se vende es una ganancia no realizada e irrecuperable, debido a que el producto es completamente perecedero día por día. Este negocio depende pura y exclusivamente de la ocupación de las habitaciones. Es sólo a partir de ello que podrá pensarse en la generación de rentabilidad y de negocios alternativos para los ocupantes.

Es importante destacar que alrededor del emprendimiento se presenta la oportunidad de ofrecer servicios adicionales ampliando así las posibilidades de crecimiento (por ejemplo, paquetes turísticos para períodos de vacaciones, viajes de fin de semana, etc.).

La inversión a realizar asciende a USD 110.892, pero podría considerarse que el retorno sobre dicha inversión es aceptable para este tipo de emprendimientos, 22 %.

A modo de recomendación, sería necesario mantenerse alertas en la evolución de las variables que se han detectado como más relevantes: tasa de ocupación y tarifa del hotel; pudiendo siempre ser flexibles para mantener los retornos esperados.

## 2. ANEXOS

### 2.1 ANEXO I: Ordenanza N° 36136

Según el artículo 7 del Capítulo II de la ordenanza N° 36136 la residencia estudiantil se encuentra bajo la categoría de Hospedaje. A continuación se especifica lo que define dicha ordenanza.

Se define Hospedaje como: “HOSPEDAJE: se denominará hospedaje a los alojamientos que con un mínimo de 6 habitaciones, tengan un local de uso común y que por sus condiciones ambientales y servicios, no se encuadran dentro de la denominación Hotel”.

En el Capítulo IX se define:

Artículo 34. - CATEGORÍA “A”: Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en la clase Hospedaje categoría A, los siguientes:

Tener una capacidad mínima de 8 habitaciones y 16 plazas.

Tener el 50 % de las habitaciones con baño privado.

Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:

Habitación simple: 9,00 m<sup>2</sup>

Habitación doble: 10,00 m<sup>2</sup>

Habitación triple: 15,00 m<sup>2</sup>

Habitación cuádruple: 20,00 m<sup>2</sup>

El lado mínimo no será inferior a: 2,50 m

Altura mínima: 2,60 m

Cubaje mínimo: 15,00 m<sup>3</sup>

Cuando una habitación posea altura superior que 3,00 m se considerará esta dimensión como la máxima para determinar su cubaje.

El porcentaje de las habitaciones triples y cuádruples, en su conjunto no podrán exceder el 40 % del total.

Los baños privados estarán equipados con:

1° lavabo, bidé, ducha los artefactos mencionados precedentemente serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables

2° Inodoro, botiquín o repisa con espejo iluminado, toallero y tomacorriente.

Los baños compartidos estarán en relación de un baño cada seis plazas debiendo tener el mismo equipamiento de los baños privados.

Tener local destinado a recepción y portería con una superficie mínima de 9 m<sup>2</sup>, pudiendo usarse como sala de estar.

En portería deberá tener teléfono público.

Deberá contar con botiquín de primeros auxilios.

Las habitaciones estarán identificadas en la parte anterior de la puerta con un número cuyas cifras correspondan al número de pisos.

Deberá tener calefacción en todos los ambientes, pudiendo ser descentralizada.

En caso de tener el edificio más de tres plantas, o estar ubicado en un edificio a más de dos pisos de altura, deberá existir en el mismo un ascensor con capacidad mínima para cuatro pasajeros.

El personal de mucamas deberá vestir guardapolvo y el de atención al público correctamente vestido.

Deberá contar con servicios sanitarios independientes para cada sexo.



Artículo 35. - CATEGORIA "B": Son requisitos mínimos para que un establecimiento sea registrado en la clase Hospedaje categoría B, los siguientes:

Tener una capacidad mínima de 6 habitaciones en 12 plazas.

Tener el 40 % de las habitaciones con baño privado.

Las superficies mínimas de las habitaciones serán las siguientes:

Habitación simple: 9,00 m<sup>2</sup>

Habitación doble: 10,00 m<sup>2</sup>

Habitación triple: 15,00 m<sup>2</sup>

Habitación cuádruple: 20,00 m<sup>2</sup>

El lado mínimo no será inferior a: 2,50 m

Altura mínima: 2,60 m

Cubaje mínimo: 15,00 m<sup>3</sup>

Cuando una habitación posea altura superior que 3,00 m se considerará esta dimensión como la máxima para determinar su cubaje.

El porcentaje de las habitaciones triples y cuádruples, en su conjunto no podrán exceder el 60 % del total.

Los baños privados estarán equipados con:

1° lavabo, bidé, ducha los artefactos mencionados precedentemente serán independientes y contarán con servicio permanente de agua fría y caliente mezclables

2° Inodoro, botiquín o repisa con espejo iluminado, toallero y tomacorriente.

Los baños compartidos estarán en relación de un baño cada seis plazas debiendo tener el mismo equipamiento de los baños privados.

Tener local destinado a recepción y portería con una superficie mínima de 5,00 m<sup>2</sup>.

En portería deberá tener teléfono público.

Deberá contar con botiquín de primeros auxilios.

Las habitaciones estarán identificadas en la parte anterior de la puerta con un número cuyas cifras correspondan al número de pisos.

Deberá tener calefacción en todos los ambientes, pudiendo ser descentralizada.

En caso de tener el edificio más de tres plantas, o estar ubicado en un edificio a más de dos pisos de altura, deberá existir en el mismo un ascensor con capacidad mínima para cuatro personas.

El personal de servicio y atención al público deberá estar correctamente vestido guardando una línea de uniformidad (guardapolvo, casaca, etc.).

## **2.2 ANEXO II: Detalle Inversión Inicial**

### **Habitaciones**

- 51 Camas
- 41 heladeras
- Anafes
- 51 Mesas de luz
- 51 sillas
- 40 escritorios
- 51 roperos
- 41 veladores
- 41 basureros
- 51 acolchados
- 51 almohadas
- 102 juegos de sábanas
- 28 cortinas

### **Cocina**

- 2 Hornos
- 2 Microondas
- 4 mesas
- 24 sillas

### **Sala de Estudio**

- Mesas
- Sillas
- Pizarrón

### **Sala de Estar**

- Sillones
- TV
- DVD
- Mesa ratona
- 2 Computadoras

### **Recepción**

- escritorio
- 3 sillas
- Computadora
- Biblioteca
- Teléfono (Fax)

### **Lavadero**

- 2 Lavarropas
- 1 secarropa

### **Marcas y patentes**

- Inscripción de la marca

**Habilitaciones y otros requisitos legales**

- constitución de la SRL
- Habilitaciones estatales

**Indumentaria**

- delantal de limpieza
- vestimenta del personal de mantenimiento

**Cartelería:** Básica sin marquesina

**Comisión Alquiler****Depósito****Gastos de Marketing**

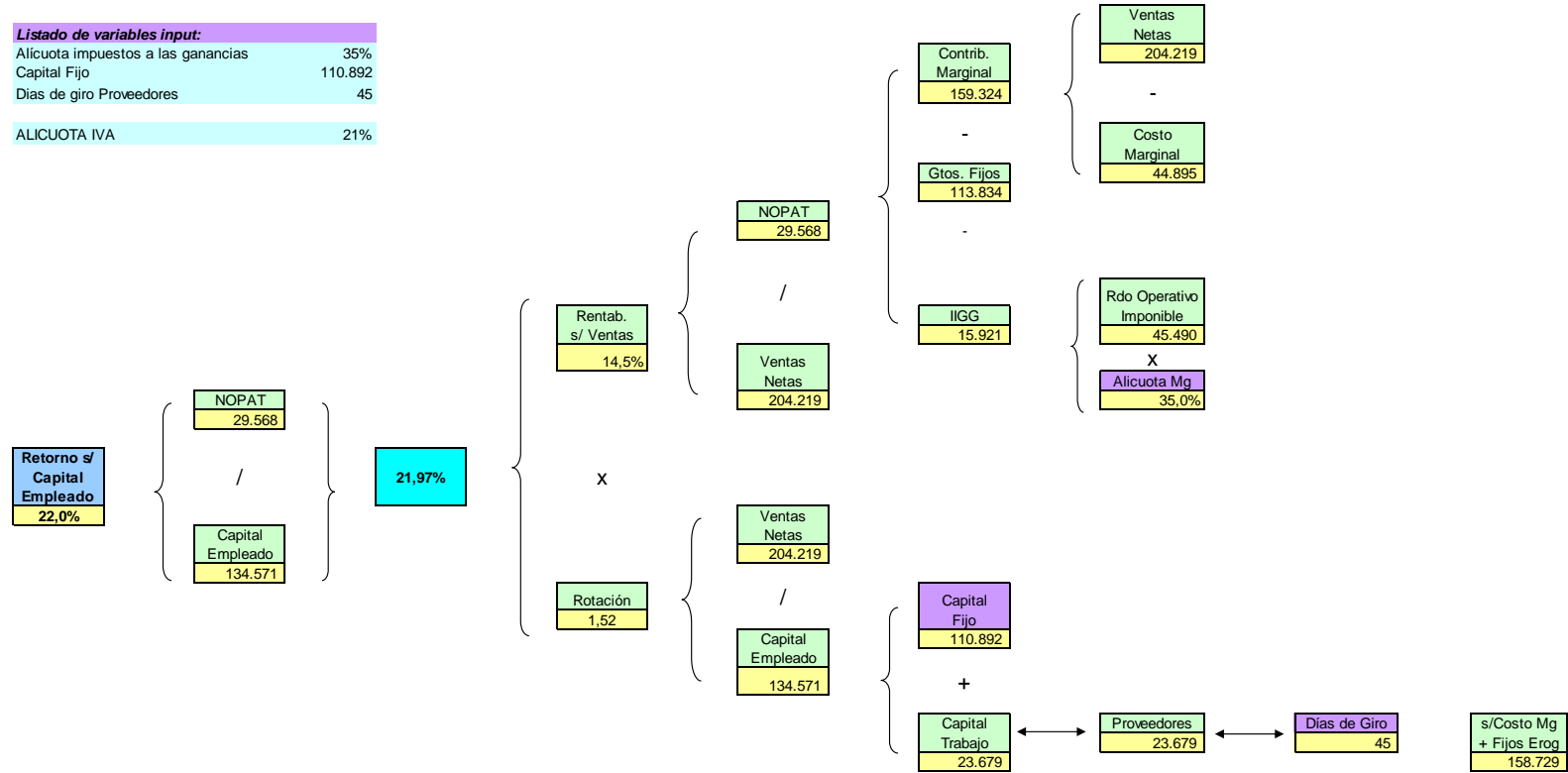
- Folletería
- Página Web
- Envío de mails masivos

### 2.3 ANEXO III: Árbol de rentabilidad

#### ROIC

**Listado de variables input:**

Alicuota impuestos a las ganancias	35%
Capital Fijo	110.892
Dias de giro Proveedores	45
<b>ALICUOTA IVA 21%</b>	



*Autorización Publicación:*

*"Si autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir, a fines exclusivamente académicos y didácticos, el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta institución."*