



Universidad de
San Andrés

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE SOSA HERRERO PROPIEDADES

Autora: Eugenia Magalí Giménez Hynst

Legajo: 26256

Mentora: María Fernanda Tamborini

Vito Dumas 284, Victoria, Buenos Aires, Argentina.

JULIO 2018

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. SOSA HERRERO PROPIEDADES	
1.2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	
1.2.1. Evaluación de la Oportunidad	
1.2.1.1. Contexto Internacional	
1.2.1.2. Contexto Nacional – República Oriental del Uruguay	
1.2.1.2.1. Análisis PESTLE	
1.2.1.2.2. Proyecciones	
1.2.1.3. Necesidades y Oportunidades	
1.2.1.4. Checklist	
1.2.2. Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad	
1.2.3. El Diferencial	
2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	31
2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MEDIANTE LAS FUERZAS DE PORTER	
2.1.1. Amenaza de Nuevos Ingresantes	
2.1.2. Presión de Productos Sustitutos	
2.1.3. Poder de Negociación de los Clientes	
2.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores	
2.1.5. Intensidad de la Rivalidad	
2.1.6. Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter	
2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
2.2.1. Mercado	
2.2.2. Encuestas de Mercado	
2.2.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado	
3. MODELO DE NEGOCIOS (CANVAS).....	51
4. PLAN DE MARKETING.....	53
4.1. CUATRO “P”	
4.1.1. Producto	
4.1.2. Promoción	
4.1.3. Precio	
4.1.4. Plaza	

5. OPERACIONES DEL NEGOCIO.....	56
6. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN.....	58
6.1. ANÁLISIS DE EGRESOS	
6.1.1. Egresos Fijos y Egresos Variables	
6.1.2. Activos Fijos	
6.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS	
6.2.1. Proyecciones para el Primer Año de Operaciones	
6.2.2. Proyecciones para los Primeros Cuatro Años de Operaciones	
6.3. FLUJO DE FONDOS Y ANÁLISIS FINANCIERO	
6.3.1. Flujo de Fondos	
6.3.2. Inversión Inicial	
6.3.3. Tasa de Retorno y Valor Actual Neto	
6.3.4. Período de Recupero de la Inversión	
7. EQUIPO.....	65
7.1. EQUIPO EMPRENDEDOR	
7.2. ORGANIZACIÓN	
8. ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS.....	66
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS.....	68
9.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
9.1.1. Planificación del Proyecto - Gantt	
9.2. RIESGOS	
9.2.1. Relacionados a la Compañía	
9.2.2. Relacionados al Entorno	
10. CONCLUSIÓN.....	70
11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	71
11.1. BIBLIOGRAFÍA	
11.2. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN	
12. ANEXOS.....	81

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio es un **proyecto personal**, el cual expone la factibilidad de que Sosa Herrero Propiedades, **una inmobiliaria familiar argentina** que provee el servicio de intermediación para la compraventa y el alquiler de inmuebles en Capital Federal, abra una nueva sucursal en **La Barra (Departamento de Maldonado)**, Uruguay.

La potencialidad del proyecto se puede observar en los siguientes aspectos:

- El CEO de la inmobiliaria es oriundo de Uruguay y posee conocimientos acerca del mercado inmobiliario, tanto argentino como uruguayo. Asimismo, ha tenido experiencias anteriores en el rubro inmobiliario uruguayo y conoce su dinámica.
- La inmobiliaria posee:
 - un vasto potencial de crecimiento, ya sea para abarcar un mayor porcentaje del mercado argentino o expandirse internacionalmente.
 - clientes, tanto argentinos como uruguayos, con intereses en su posible servicio en el exterior. Particularmente, el segmento al cual apunta el proyecto es de características sumamente similares a las del segmento para el cual opera actualmente.
 - un servicio personalizado, el cual le brinda a sus clientes un óptimo *customer experience*.
- Un amplio porcentaje del proyecto se encuentra destinado a las nuevas tecnologías *Protech*, las cuales se encuentra en un crecimiento exponencial.

Para iniciar sus operaciones en Uruguay, Sosa Herrero Propiedades requerirá una **inversión inicial de USD 170.797,86**, monto que será aportado en un 100% por la sociedad anónima, sin financiamiento externo. En línea con la inversión, el proyecto posee una **tasa interna de retorno (TIR) del 26,25%** y un **valor actual neto (VAN) de USD 90.099,67** a una **tasa de descuento del 7.27%**. En consonancia con lo expuesto, el **período de recuero de la inversión** es en el **año N°3**.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. SOSA HERRERO PROPIEDADES

La inmobiliaria **Sosa Herrero Propiedades S.A.** fue creada por José Enrique Sosa y Cristina Herrero en el año 1993. La inmobiliaria es una empresa familiar y cuenta con **una sola sucursal** en Avenida Pueyrredón 1969, Recoleta. Desde sus inicios, los administradores han abierto nuevas sucursales en Buenos Aires, las cuales tuvieron que ser cerradas por crisis económicas del país, y ninguna en el exterior, y no han implementado tecnologías de vanguardia en su modelo de negocio.

Ergo, se propone un plan de negocios para **expandir la empresa internacionalmente por medio de una sucursal, capturando oportunidades en un nuevo mercado, haciendo uso de las últimas tecnologías implementadas en el sector inmobiliario y satisfaciendo las nuevas necesidades de los clientes**, cuyo segmento objetivo es de 31 a 60 años dentro del **ABC1 y clase media**.

El presente plan de negocios es un **proyecto personal**, debido a que es una **empresa familiar**, y se determinó estudiar el mercado inmobiliario en la **República Oriental del Uruguay**, puesto que José Sosa es uruguayo y tendría intenciones de expandirse hacia su país de origen. Más específico aún, el destino para el desarrollo del negocio que eligió el Sr. Sosa fue **La Barra** (Departamento de Maldonado). En consecuencia, se analizará si el **negocio propuesto** posee o no **viabilidad real**.



SOSA HERRERO

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.2.1. Evaluación de la Oportunidad

1.2.1.1. Contexto Internacional

A lo largo de la historia mundial, el sector del mercado inmobiliario referido a la construcción, oferta y demanda de bienes inmuebles, tuvo altibajos por motivos políticos, económicos y sociales. Sin embargo, hoy en día, tiene a su favor diversos factores y tendencias que le están permitiendo tener un desarrollo exponencial en diferentes partes del mundo.

A **nivel global**, según la MSCI (2017), el mercado de inversión inmobiliaria (gestionado de manera profesional) creció un **4,23%** de 2015 a 2016, lo que en términos monetarios significó pasar de **USD 7.1 trillones a USD 7.4 trillones**. Asimismo, siguiendo con lo que plantea MSCI (2017), este incremento del mercado se debe al crecimiento del valor del capital y los nuevos desarrollos que se generan en él, verbigracia: construcciones, alquileres y ventas. Complementariamente, el progreso de las ciudades, el aumento de la cantidad de personas capacitadas y de la información disponible para desarrollar proyectos, junto con el avance de la tecnología, son aspectos que juegan un rol fundamental en el progreso del sector inmobiliario.

A **nivel regional**, en términos de Hayashi (2015) para Reporte Inmobiliario, en Latinoamérica “[...] el sector de bienes raíces está viviendo un crecimiento inaudito en el continente y por ello gozando de un papel fundamental en los positivos pronósticos de crecimiento.” En línea con esto, según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las tasas de crecimiento económico principales en la región en 2014 fueron las siguientes: Bolivia y Perú 5,5%, Colombia, Ecuador y Paraguay 4,5%, Chile y **Uruguay 3%**, Brasil 1,4% y Argentina 0,3%. Sin embargo, se prevé que las economías latinoamericanas continúen en alza, incluso superando el promedio mundial (3,5-4%). Y por último, cabe resaltar lo que señala Hayashi (2015):

Es un hecho que la inversión tanto extranjera como nacional está aumentando en la zona, proveniente en gran medida del sector inmobiliario, sobre todo en países en

donde se siguen políticas económicas ortodoxas y existe un buen nivel de seguridad jurídica. Este aumento en la inversión propicia avances tecnológicos y aporta nuevas habilidades organizativas que impulsan una mayor eficiencia económica generalizada.

Por otro lado, además de pensar el desarrollo *per se* del mercado inmobiliario a nivel mundial y regional, hay que considerar que el **uso de la tecnología** también impacta en aquel mercado en ambos niveles.

Todas las industrias se están viendo afectadas, tanto de manera positiva como negativa, por las disrupciones tecnológicas e innovaciones, particularmente el mercado inmobiliario. Las tendencias en innovaciones tecnológicas, las potenciales nuevas inversiones y las diferentes preferencias de los consumidores hacen que este sector tenga un crecimiento proyectado en los próximos años. Según una publicación del MIT Technology Review (2017), “La innovación tecnológica y la revolución digital asaltan el sector inmobiliario”; es así que las inmobiliarias están pudiendo desarrollarse exponencialmente.

Estos cambios se observan en el comportamiento del consumidor en términos numéricos. **El 33% de la población continúa asistiendo a las inmobiliarias**, a los efectos de pedir información sobre algún inmueble, mientras que el **67% restante utiliza el internet para poder realizar consultas y observar fotos de las propiedades** (Inmotecnia Rent, 2017). Aquel 67% está compuesto por consumidores, tanto jóvenes como adultos, pero con características que los unen: están más conectados (“ultra-conectados”), informados, son más responsables, exigentes, globalizados y activos; mientras que el 33% restante, posee una postura más conservadora, donde el contacto presencial adquiere mayor relevancia. Con el objetivo de adaptarse a estos cambios, el sector “inmobiliario está siendo colonizado por nuevas empresas cuyo objetivo **es innovar y simplificar el negocio a través de herramientas tecnológicas**” (Letón, 2017). Como explica Martínez-Avial, director de Desarrollo de Negocio Corporativo y encargado del lanzamiento de Aguirre Newman Digital, hoy en día se utiliza un nuevo término: *Protech*¹; nueva tendencia que abarca al sector inmobiliario y su relación con la tecnología, aplicada en sus servicios, ya que ésta “transforma rápidamente la comunicación entre los consumidores y las

¹ “Un término acuñado en el mercado anglosajón para definir a toda aquella industria tecnológica que está creando valor al sector inmobiliario: desde portales inmobiliarios, pasando por el crowdfunding, el big data, la realidad virtual para comercialización, la visualización de inmuebles, el software de gestión, la domótica o el Internet de las cosas.” (Letón, 2017)

plataformas de negocio, ante la diversificación de los canales de comunicación y las nuevas expectativas de los clientes, quienes ahora tienen acceso a diferentes dispositivos e innovaciones” (Parra, 2016).

Para observar estos cambios, es relevante poder realizar un **benchmarking** comparativo de las **mejores prácticas tecnológicas**. Por un lado, se encuentra **Vitrio**; ésta es una aplicación llevada adelante en España, la cual permite introducir al sector inmobiliario a la realidad virtual. "Permite vivir la experiencia de visitar una casa sin tener que desplazarse" expone Jesús Rodríguez, cofundador de Vitrio, en El País. Y por otro lado, se encuentra **Uno Propiedades**, inmobiliaria ubicada en Rosario (Santa Fe), la cual está haciendo uso de la tecnología VR en sus locales. Es así que, una parte de la oportunidad de negocio que se detectó es el **avance de la tecnología** en el rubro de bienes raíces, en este caso de VR; tecnología de interés para los consumidores y de altos retornos **[Anexo N°1]**.

En lo que se refiere a la población en general, ésta se está adaptando y haciendo uso de estas nuevas tecnologías en sus actividades cotidianas, que también están siendo transformadas. Como resultado de estos cambios, **se advirtió que algunas de las necesidades de las personas se están modificando y, por consiguiente, del mismo modo los modelos de negocios**, los cuales tienen que adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores y tendencias. Otras necesidades, sin embargo, no cambian.

1.2.1.2. Contexto Nacional – República Oriental del Uruguay

A **nivel nacional**, la República Oriental del Uruguay posee diversos aspectos a tener en cuenta a la hora de invertir. Por ello, a los efectos de tener un conocimiento más profundo de la situación pasada y actual del país, tanto en términos generales como inmobiliarios, se realizará un análisis del entorno macro que pudiera llegar a afectar a la organización. Este entorno no puede ser modificado ni controlado por la empresa. En este caso, la herramienta que se utilizará es el **modelo PESTLE**, donde se verán aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos, los cuales permitirán evaluar de mejor manera la oportunidad de negocio.

1.2.1.2.1. Análisis PESTLE

Aspectos Políticos

La República Oriental del Uruguay es uno de los principales países de América Latina con **mayor estabilidad política y solidez democrática**. Según Uruguay XXI (2017), esta característica se encuentra “basada en una **transparente política de gobierno** y en una **amplia libertad económica**”, donde se respeta el estado de derecho de las normas y las leyes vigentes, entre partidos políticos.

A lo largo de los años, los tres partidos políticos más relevantes de Uruguay se han ido alternando en el gobierno; sin embargo, no se presentaron variaciones en términos **económicos, comerciales y contractuales**. Esto, a diferencia de otros países de la región, es un factor clave para los inversores debido a que crea la imagen de un **país confiable** (primera posición dentro de América Latina), seguro, con apertura comercial y con **estabilidad política a largo plazo**. El hecho de que no haya cambios en las políticas cada vez que hay elecciones es primordial a la hora de invertir.

Por otra parte, dentro de los aspectos políticos se encuentra la **política fiscal**. La política fiscal uruguaya está comprendida por el establecimiento del **presupuesto del estado, el gasto público y los impuestos**.

En primer lugar, por medio de la Ley N°19.355 en octubre del año 2015, se aprobó el **Presupuesto del Estado** para el período 2015-2019. Según la Oficina de Planeamiento y Presupuesto de Uruguay, el presupuesto para los años 2018 y 2019 es de \$388.100,5 y \$387.857,7 millones de pesos uruguayos respectivamente **[Anexo N°2]**. En concreto, en base al presupuesto aprobado por medio de la Ley de Presupuesto y las posteriores rendiciones de cuentas anuales, se toman decisiones con respecto al gasto público del estado.

En segundo lugar, la discusión sobre el **gasto público**, recientemente mencionado, ejercido por el gobierno uruguayo, en estos últimos años se encuentra latente. Según Bafico & Michelin para El País (2018), “Llegó la hora de moderar el gasto público”. En el año 2017, gracias al aumento de los impuestos y diversos ajustes, el déficit fiscal uruguayo bajó unos 9,4 puntos del PBI. No obstante, el objetivo de 2,5% fijada para el 2019 se cree que es demasiado esperanzador. Diversos sectores productivos demandan una conducta más juiciosa con respecto a las erogaciones que realiza el gobierno

uruguayo. Bafico & Michelin (2018) explican que “En el último año el gasto volvió a crecer, impulsado en buena medida por la baja de la inflación, que determinó un incremento real de las pasividades, el principal componente del gasto”. Este crecimiento del gasto se puede apreciar a lo largo de los últimos años y no únicamente en el 2017. No obstante, en el 2018 puede ser que el gasto se mantenga estable, siempre y cuando la conducta del gobierno sea sensata en términos de rendición de cuentas. Esta posibilidad se genera debido al comportamiento de los precios y salarios en el ejercicio anterior; “Durante 2017 los egresos totales del GC-BPS se incrementaron 2,1% en términos reales respecto al año anterior. Como los ingresos aumentaron 4,8% real, el déficit pudo abatirse del 3,9% al 3,5% del PBI” (Bafico & Michelin, 2018).

Conforme al contexto recién mencionado, los números relacionados al gasto público uruguayo son los siguientes: por un lado, el gasto público en el año 2016 fue de 17.473,6 millones de dólares (33% del PBI) y el gasto público per cápita fue de 5.074 dólares por habitante **[Anexo N°3]**. Según Datos Macro (2018), el Estado uruguayo “dedicó a educación un 14,93% de su gasto público, a sanidad un 20,77% y a defensa un 4,8%”.

En tercer lugar, los **impuestos** dentro del **sistema tributario**² uruguayo son la fuente de ingresos del Estado. Éstos se encuentran divididos en impuestos **internos, aduaneros y contribuciones especiales** (DGI, 2018), que a su vez se pueden clasificar en directos o indirectos, siendo estos últimos la fuente principal de recaudación. Particularmente, los impuestos internos dentro del sistema tributario son los impuestos sobre la **renta** (Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE), Impuesto a la renta de las Personas Físicas (IRPF – Categorías I y II), Impuesto a la Renta de los No Residentes (IRNR) e Impuesto de Asistencia a la Seguridad Social (IASS)), el **capital** (Impuesto al Patrimonio (IP), Impuesto de Control a las Sociedades Anónimas (ICOSA), Impuesto a las Transmisiones Patrimoniales (ITP) e Impuesto a la Enseñanza Primaria) y el **consumo** (Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto

² Extracto de la Dirección General Impositiva sobre el Sistema Tributario uruguayo: “Con vigencia 1° de julio de 2007, a partir de la Ley de Reforma Tributaria (1), rige en nuestro país un nuevo sistema, cuyos objetivos se pueden resumir en:

- Promoción de una mayor equidad, tanto horizontal como vertical, relacionando la carga tributaria con la capacidad contributiva de los distintos sectores sociales y económicos.
- Incremento de la eficiencia del sistema tributario.
- Estímulo de la inversión productiva y del empleo, de modo de generar las condiciones que faciliten el crecimiento económico”.

Específico Interno (IMESI)). Particularmente, según lo expuesto en la “Guía del Inversor – Sistema Tributario” por Uruguay XXI (2017) y PwC Uruguay, “Los **principales** impuestos que gravan la **actividad empresarial** son el Impuesto al Valor Agregado (IVA), el Impuesto al Patrimonio (IP) y el Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE)” [Anexo N°4]. Asimismo, se debe agregar que la administración y recaudación de los impuestos es efectuada por la Dirección General Impositiva (DGI), la Dirección Nacional de Aduanas (DNA), el Banco de la República Oriental del Uruguay (BROU), el Banco de Previsión Social (BPS) y demás organismos.

Y para finalizar, se debe agregar que la política fiscal de los últimos años ha sido una **política “procíclica”**. Según Dubra (2018), la Política fiscal es “procíclica cuando el gobierno reduce gastos o aumenta impuestos durante las recesiones y aumenta gastos o baja impuestos durante las expansiones. De esta manera amplifica el ciclo: profundiza las recesiones y potencia las expansiones”. Un ejemplo de este fenómeno fue en estos últimos años donde la economía uruguaya creció por sobre la tendencia, y hubo un aumento constante del gasto, con un déficit fiscal alto. Asimismo, se debe agregar que, según lo que demuestra el economista uruguayo Carlos Végh en la Revista de Economía de la Universidad de Montevideo:

Uruguay se encuentra sistemáticamente entre los países con políticas fiscales más procíclicas. Estamos posicionados en el lugar 87 cuando se considera la correlación entre el gasto del gobierno y el PIB (sólo 17 están peor) y 90 si calculamos la diferencia de gastos del gobierno en tiempos buenos y malos. Uruguay está posicionado en el lugar 97 en términos de la correlación entre impuesto inflacionario y PIB. También, si tomamos a los ingresos (netos) de capitales como una medida del ciclo, en los países con políticas fiscales procíclicas, los gastos del gobierno están altamente correlacionados con el ingreso de capitales. Si consideramos la correlación entre estas dos variables, Uruguay está en el lugar 102 de 104. Finalmente, el ranking nos deja en el lugar 93 cuando se considera la relación entre impuesto inflacionario y entrada de capitales. (Dubra, 2018).

Aspectos Económicos

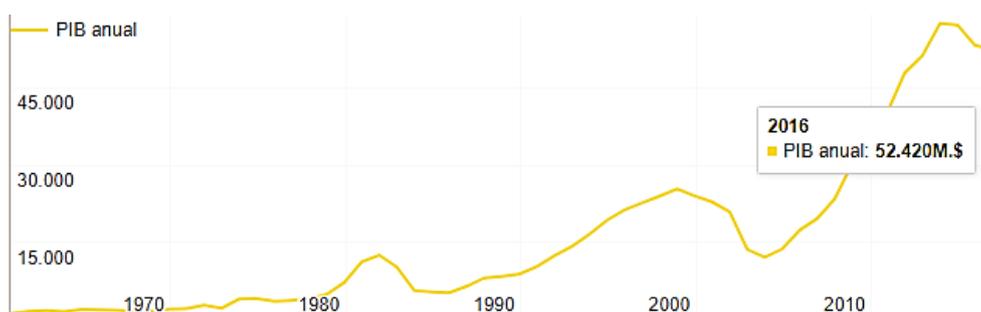
La economía es uno de los principales factores que hacen al funcionamiento de un país, en este caso Uruguay. Este último posee una **economía abierta y estable**, con mucho **potencial de expansión y de crecimiento**. Hace quince años, Uruguay viene teniendo el crecimiento económico más relevante de su

historia, más allá de las crisis financieras y recesiones internacionales. En términos numéricos, el crecimiento promedio entre los años 2003 y 2016 fue del **4,54%**. Sin embargo, producto de una caída generalizada de precios y recesiones regionales externas, la economía uruguaya se desaceleró en los últimos años. No obstante, según Uruguay XXI (2017) “Esta desaceleración comenzó a revertirse a partir del último cuarto de 2016, cuando la economía alcanzó un **crecimiento de 3,4% interanual**, que rectificó con una **expansión de 4,3% durante el primer trimestre de 2017**”. De todas formas, más allá de la leve desaceleración que sufrió, Uruguay se considera el “país más equitativo y con mayores ingresos per cápita de América Latina” (Uruguay XXI, 2017).

Asimismo, en línea con el crecimiento económico uruguayo, los factores relevantes a analizar que conforman el comportamiento económico son los siguientes: el producto bruto interno, la inflación, el desempleo, la política comercial y la política de inversión extranjera.

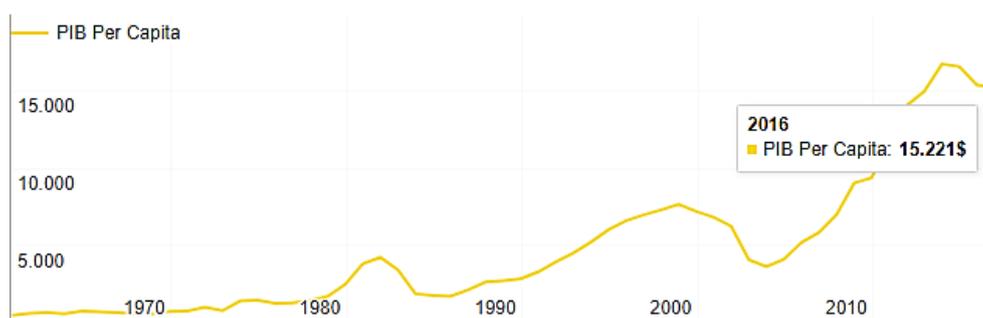
En **primer lugar**, el **Producto Bruto Interno** uruguayo tuvo un crecimiento gradual a lo largo de los años con altibajos en el camino. Según Datos Macro (2018), la cifra del PBI para el año 2016 fue 52.420 millones de dólares, cayendo en 855.000 millones de dólares en términos de valor absoluto, en relación al PBI del año 2015 [**Figura N°1**]; y el PBI per cápita en Uruguay fue de 15.221 dólares en el año 2016 [**Figura N°2**]. Además, cabe subrayar que entre el año 2007 y 2016, las variaciones porcentuales anuales del PBI uruguayo supera positivamente a las de América Latina y el Caribe (ALC), donde el promedio uruguayo es del 5% y el de ALC es de 3,1% [**Anexo N°5**]. Asimismo, se prevé que las variaciones porcentuales del PBI uruguayo se mantengan por encima de las de ALC hasta el año 2021.

Figura N°1 | Evolución PBI – Uruguay (Datos en USD)



Fuente: Datos Macro (2018).

Figura N° 2 | PBI Per Cápita – Uruguay (Datos en USD)

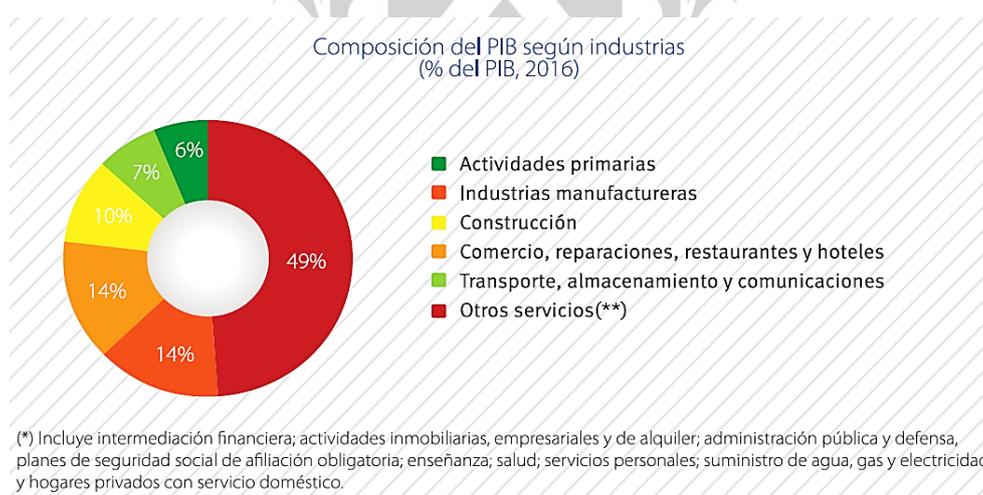


Fuente: Datos Macro (2018).

Asimismo, otro rasgo relevante a destacar es que, dentro del PBI uruguayo, el sector que más participa es el de **Otros servicios**. Según Uruguay XXI (2017), los servicios que más se destacan son “el comercio, telecomunicaciones, los servicios financieros, **servicios inmobiliarios** y otros servicios a las empresas”

[Figura N°3]

Figura N°3 | Composición del PBI según industrias.

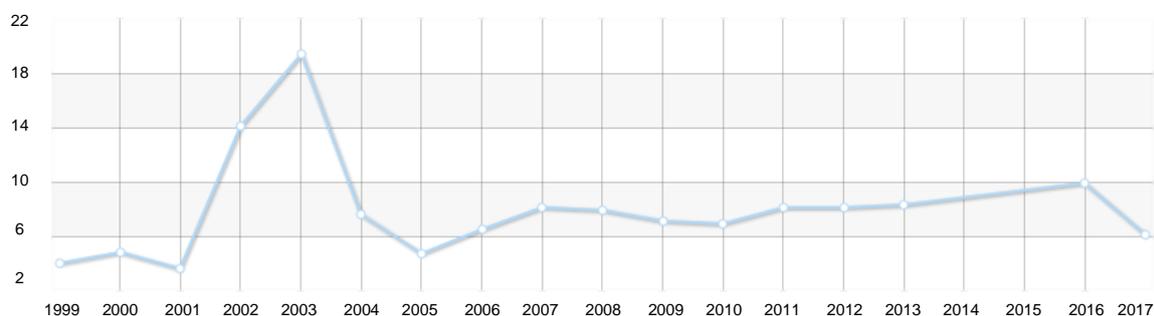


Fuente: Uruguay XXI – Ambiente para los Negocios (2017).

En **segundo lugar**, a partir del año 2010, la **inflación** en la República Oriental del Uruguay empezó a aumentar hasta el año 2015 que llegó al 9,44%, luego de un periodo de disminución inflacionario iniciado en 2007. Sin embargo, en el año 2016 ésta se redujo y terminó en un 8,1% **[Figura N°4]**. Para el año 2017, el gobierno uruguayo estableció un rango, de entre 3% y 7%, dentro del cual debía darse la inflación, la cual finalmente fue del **6,55%**; es decir que estuvo dentro de los parámetros establecidos. Asimismo, se debe agregar que “En 2017, acompañada por un dólar bajo, la **inflación estuvo controlada** y nueve de los

doce rubros que componen el Índice de Precios del Consumo (IPC) mostraron un incremento menor en la comparación con 2016” según El Observador (2018).

Figura N°4 | Tasa de inflación (precios al consumidor - %) – Uruguay



Fuente: Index Mundi (2017).

En **tercer lugar**, en el año 2002, la **tasa de desempleo** en Uruguay era del 19,39%; tasa que se fue **reduciendo** de manera acentuada hasta el 2011, año en el cual empezó a aumentar gradualmente. Sin embargo, debido al **correcto desempeño económico** del país, el mercado del trabajo no se ve afectado en grandes magnitudes; por el contrario, en el 2016 la tasa de **desempleo fue del 7,7%** y en el **2017 del 7,9%** (Index Mundi, 2017).

En **cuarto lugar**, existe una **política comercial** en Uruguay que también permite el desarrollo de su economía. América Latina está compuesta por diversas naciones, de las cuales la República Oriental del Uruguay fue una de las primeras en establecer **una política de apertura comercial internacional sin restricciones**. En términos de Uruguay XXI (2017), Uruguay suscribió a un acuerdo diplomático con “Argentina, Brasil y Paraguay que estableció el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el cual aceleró la apertura de la economía uruguaya, estableciendo un proceso de integración progresiva desde la zona de libre comercio hasta llegar a conformar un Mercado Común”. Más aun, luego se incorporaron al tratado Venezuela y Bolivia. Este último instaura la libre circulación de diversos conceptos, como ser servicios, mercadería o factores productivos; y asimismo, fija la gradual erradicación de las barreras arancelarias y las no arancelarias.

Otro rasgo relevante de la política comercial es el **Arancel Externo Común (AEC)**. Este es un arancel también firmado por los países que conforman el MERCOSUR, el cual afecta a todos los bienes que se introducen en la zona.

Este tipo de arancel puede variar entre el 0% (bienes de capital) y el 20% (bienes de consumo) (Uruguay XXI, 2017).

Por otra parte, “el MERCOSUR ofrece a las empresas instaladas y a las que inicien actividades en Uruguay el acceso a un mercado de 270 millones de personas, con un PIB de US\$ 2,4 billones, que representa la sexta economía mundial” (Uruguay XXI, 2017).

Y en **quinto lugar**, en línea con la política comercial existe una fuerte **política de inversión extranjera**. Uruguay posee una **política de inversión extranjera sólida y segura**, debido principalmente a la **efectividad de los derechos**, tanto para personas físicas como jurídicas. Más aún, Uruguay forma parte del Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA) y del Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones, entidades que incentivan la seguridad de las inversiones (Uruguay XXI, 2017); y celebra relevantes Acuerdos Internacionales para el impulso y resguardo de inversiones.

Uruguay asienta una importante confianza sobre distintos tipos de inversores, sean uruguayos o extranjeros. Aquella confianza es contundente y cierta ya que se puede observar que “Durante la última década fue el segundo **país receptor de Inversión Extranjera Directa (IED)**³ **en relación al PIB (5,3%), y el segundo país en utilidades reinvertidas sobre las utilidades totales (61%) de América Latina.**” (Uruguay XXI, 2017). Asimismo, en línea con los datos numéricos, en el año 2016, la inversión alcanzó los USD 4.650 millones, es decir 9% menos en términos interanuales. No obstante, en los últimos diez años, la inversión se mantuvo por arriba del promedio histórico entorno al PBI (14%), manteniéndose en torno al 20%.

En cuanto a los inversores, un inversor extranjero puede empezar a operar en el país por medio de la constitución de una **Sociedad Anónima (SA)**, una **Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL)** u otros tipos de sociedades, al igual que un inversor nacional; y a su vez, puede elegir operar en el país por medio de una **sucursal de sociedad extranjera**. Es necesario recalcar que el

³ “El sector de la construcción es uno de los mayores receptores de IED. En la última década ha captado alrededor del 30% de la IED recibida por la economía. [...] En 2015 (último datos disponible), la IED en el sector fue de US\$ 398 millones. [...] La inversión extranjera con destino a la construcción ha estado vinculada históricamente al ingreso de capitales argentinos.” (Uruguay XXI, 2017)

tratamiento impositivo impacta de forma diferencial en cada una de las opciones recién propuestas. De todas formas, en términos de Uruguay XXI (2017):

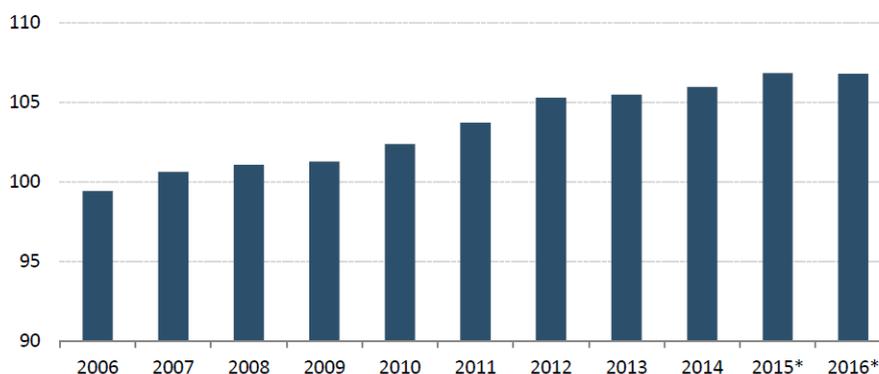
El inversor extranjero puede instalar su empresa en Uruguay sin requisitos previos, permisos especiales del Estado, o la necesidad de una contraparte local. Tampoco existe en el país discriminación en el tratamiento de capital extranjero, por lo que puede acceder a todos los beneficios e incentivos a la promoción de la inversión previstos para las empresas nacionales. A su vez, el mercado financiero es totalmente libre, lo que permite la libre compra y venta de moneda extranjera, y el ingreso o egreso de divisas, capitales, utilidades, dividendos e intereses sin restricciones ni necesidad de autorización. El sistema impositivo es único en todo el territorio.

En necesario recalcar del extracto anterior que **no existe un tratamiento diferencial**, tanto impositivo como de capital, para las inversiones nacionales o extranjeras (Uruguay XXI, 2017). Por el contrario, todas tienen los mismos incentivos y posibilidades dentro del territorio nacional.

Prosiguiendo con el análisis, teniendo en cuenta lo dicho hasta acá, se examinarán ciertos **aspectos económicos de la actividad inmobiliaria**, como ser su crecimiento, su relación con el PBI y la política de inclusión financiera.

En los últimos diez años, la actividad inmobiliaria se expandió un **7,4%** (en términos reales), es decir con un crecimiento anual promedio del **0,6%** (Uruguay XXI, 2017) **[Figura N°5]**. Dentro del producto bruto interno, este tipo de actividad es de gran importancia ya que se mantiene ocupando el **12%**⁴. Y el sector de la construcción, que también influye en la actividad inmobiliaria, tuvo un crecimiento del **2%** promedio anual entre los años 2006 y 2016.

Figura N°5 | PBI del sector inmobiliario – Uruguay



Fuente: Uruguay XXI (2017)

⁴ "Para los años 2014 y 2015 el BCU presenta el VAB del sector inmobiliario agregado con alquiler de maquinarias y otras actividades empresariales. Para estos años se estima el VAB inmobiliario a partir de la producción, que sí se encuentra desagregada para estos sectores" (Uruguay XXI, 2017). VAB: Valor agregado bruto.

Con respecto a la **política de inclusión financiera**, Uruguay se encuentra en una tendencia creciente de otorgamientos de créditos hipotecarios; política activa que incentivó de manera acentuada la actividad inmobiliaria dentro del país. En el año 2016, se otorgaron 2.800 créditos hipotecarios, que en términos monetarios fueron USD 215 millones; es decir que USD 77.000 fue el préstamo promedio. En comparación, “[...] en el año cerrado a Mayo 2017 se otorgaron **3.022 créditos, 127% más** respecto a los registros del mismo período de una década atrás” (Uruguay XXI, 2017). En aquel mes, el stock de créditos otorgados específicamente a familias para la compra de viviendas rondó los **USD 2.637 millones**; es decir que hubo un 18% de incremento interanual. Y en línea con ello, en el último año, el valor promedio de crédito otorgado fue de USD 78.469. Asimismo, un dato relevante es que entre enero y mayo del año 2017 se otorgaron 1.180 créditos hipotecarios, que en términos numéricos fueron USD 93 millones; es decir que USD 78.000 fue el préstamo promedio, superando el préstamo promedio anual del 2016.

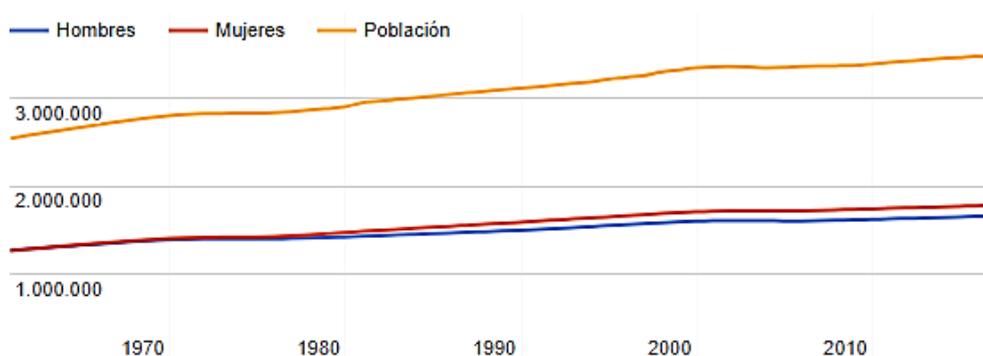
A su vez, cabe señalar que más allá de los altos montos otorgados en créditos hipotecarios a las familias uruguayas, **la tasa de morosidad es baja**; ésta se encuentra en niveles inferiores al **2%** de stock de deuda [**Anexo N°6**].

Universidad de

Aspectos Sociales

En primera instancia, un aspecto relevante es el **crecimiento de la población**. Al término del 2016, Uruguay tenía una población de **3.444.006 habitantes**, de los cuales 1.663.032 eran hombres y 1.780.974 eran mujeres [**Figura N°6**]. Y para 2020, se estima que habrá 3.530.000 habitantes [**Anexo N°7**].

Figura N°6 | Población desde 1960 a 2016 – Uruguay



Fuente: Datos Macro (2018).

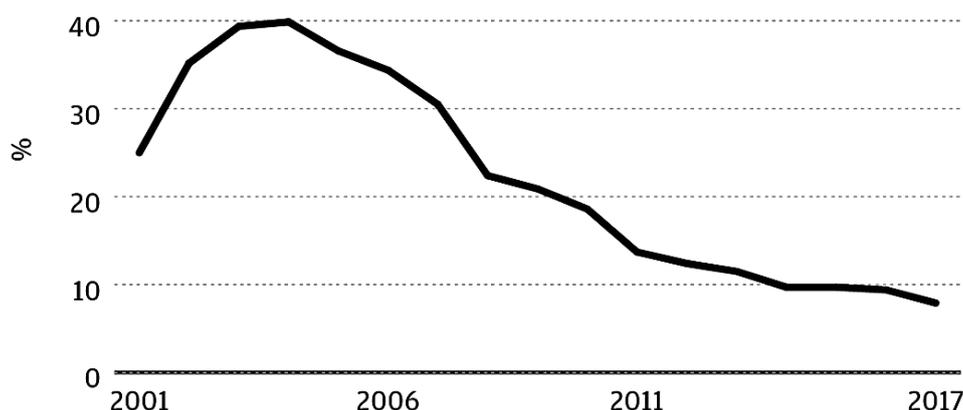
Este aumento significativo de la población en los últimos años y en los proyectados, posee como factor relevante e influyente la **inmigración**. Según Eduardo Blasina para El Observador (2018), “Uruguay se ha vuelto, como en la primera mitad del siglo pasado, **un país de inmigración**. Y lo será cada vez más”. Asimismo, Blasina aclara que ve un “Uruguay colorido y más diverso”. En términos numéricos, en los últimos tres años arribaron al país 30.000 inmigrantes; esta llegada es considerada como positiva por el 55% de los uruguayos, mientras que el 32% piensa que no lo es (El Observador, 2018) **[Anexo N°8]**. Particularmente, según datos del año 2017, **los argentinos (42%)**, brasileños (18%) y venezolanos (13%) son las tres nacionalidades principales de inmigrantes del país (El País, 2017). En línea con el significativo aumento inmigratorio de los últimos años, el mercado de alquileres se dinamizó, alcanzando **niveles record de nuevos contratos** en el año 2016.

En segunda instancia, otro aspecto relevante es el **nivel educativo**. La presencia de escuelas primarias y secundarias (liceos), universidades e institutos, tanto estatales como privados, hacen que la educación en Uruguay sea completa y de calidad. El país posee un **sistema notable de educación** laica, gratuito y obligatorio, lo que permite mantener y aumentar el porcentaje de gente capacitada y el grado de alfabetización de los ciudadanos uruguayos. Actualmente, Uruguay es uno de los países “con mayor grado de alfabetización de América Latina” (Uruguay Campos) con un 98%. Según la ONU, en base a la cobertura de educación, Uruguay ocupa el puesto N°32 a nivel mundial y el N°2 en América Latina.

Y en tercera instancia, un último aspecto trascendental es el **nivel de pobreza**. Uruguay es considerado uno de los países más equitativos de América Latina, donde los **porcentajes de pobreza e indigencia** son **bajos** y la clase media representa la mayor parte de la población uruguaya (60%).

En primer lugar, el porcentaje de pobreza, como se expone en la **[Figura N°7]**, tuvo un pico en el año 2004 y luego comenzó a descender gradualmente. Particularmente, del 2006 al 2016, la tasa se redujo del 32,5% al 9,4% (Banco Mundial); y en el 2017, la tasa fue del 7,9% (El Observador, 2018).

Figura N°7 | Porcentaje de pobreza 2001 – 2017 en Uruguay



Fuente: El Observador (2018).

En segundo lugar, el porcentaje de indigencia tuvo altibajos más abruptos que el de pobreza; específicamente, tuvo un pico en el 2004 y otro en el 2007 (El Observador, 2018). No obstante, del 2006 al 2016, la tasa se redujo del 2,5% al 0,3%.

En línea con la pobreza y la indigencia, según el Banco Mundial, “Dos características fundamentales -un sólido pacto social y la apertura económica- sustentan el camino hacia la reducción de la pobreza y la promoción de la prosperidad compartida que Uruguay ha transitado con éxito durante la última década”.

Aspectos Tecnológicos

La tecnología no se va a detener, por el contrario va a seguir avanzando y cada vez a un mayor ritmo y dinamismo. Este tipo de avances impactan directamente en la productividad y en el crecimiento de las empresas, en los servicios que brindan y en la relación con sus clientes. Específicamente, permiten ahorrar energía y tiempo, disminuir costos y mejorar el *customer experience*.

En este campo, Uruguay se encuentra en **constante desarrollo** y es reconocido por ello. En consonancia con esto, Carolina Cosse, Ministra de Industria, expone en la Feria GSMA en Barcelona: “Uruguay se posiciona como **líder en materia digital** en América Latina e integra los siete gobiernos más avanzados del mundo en este tema gracias a sus políticas de inclusión y desarrollo tecnológico” (Montevideo, 2018). Asimismo, en base al Índice de Desarrollo de las

Tecnologías de la Información y la Comunicación, Uruguay es el **país más avanzado de América Latina**.

Puntualmente, en los últimos 10 años, hubo diversos cambios a nivel tecnológico en Uruguay. Por un lado, **creció la conexión por internet móvil** y, por el otro, se desplegaron **más kilómetros de red de fibra óptica**, pudiendo así el 62% de las casas del país tener acceso a internet (Montevideo Portal, 2018). Asimismo, se conformó el **Data Center Internacional de ANTEL** y se instaló un cable submarino de fibra óptica, a los efectos de poder conectar Uruguay con Estados Unidos. Según Uruguay XXI (2017), “Estas inversiones significan un importante aumento en la velocidad de tráfico de datos y la posibilidad de contar con servicios de comunicación de primer nivel”. En particular, la Unidad Reguladora en los Servicios en Comunicaciones (URSEC) es la encargada de regular todo lo referido a las telecomunicaciones en Uruguay, como ser las iniciativas recién mencionadas. En concreto, la URSEC tiene objetivos precisos: “la extensión y universalización del acceso a los servicios, la promoción de la competencia, el control de las actividades monopólicas persistentes, la aplicación de tarifas que reflejen costos económicos” (Uruguay XXI, 2017); entre otros.

Asimismo, se debe agregar que la tecnología también impacta en el **comportamiento de las personas**. Éstas desean tener todo al instante y de manera completa; y para ello hacen uso del internet. Según El Observador (2017) “El 90% de la población que utiliza internet lo hace para buscar información, el 88% para comunicarse y el 83% para entretenerse”. A su vez, por medio del uso de internet, las personas pueden adquirir bien o **servicios** y estudiar. En relación a las compras, hoy en día los uruguayos las realizan online mediante sus celulares, tablets o computadoras y pasados unos minutos o días, dependiendo de la compra, ya tienen el/los objeto/s en su hogar sin haberse movido de su lugar. Con lo que respecta los servicios y la educación, las empresas y centros educativos se encuentran proveyendo diferentes tecnologías para llegar al consumidor o estudiante, por ejemplo la **realidad virtual (VR)**. Por medio del VR, las personas pueden interactuar con diversos ambientes, recorrer diferentes experiencias y aprender sin tener que desplazarse de donde se encuentren. Según Leticia Castro para La Diaria (2018), **la realidad virtual es**

una tecnología que está pisando fuerte en Uruguay y cree que no se va a quedar atrás.

En línea con el uso de nuevas tecnologías, el **sector inmobiliario** se encuentra haciendo uso de plataformas online pero no de manera masiva con tecnologías disruptivas. Verbigracia, el uso de **dispositivos de realidad virtual** en las inmobiliarias se está imponiendo en Europa y otros lugares del mundo; sin embargo, en Uruguay no se está haciendo uso de ello, o por lo menos, no hay publicidad acerca de la implementación de VR en los negocios inmobiliarios. De todas formas en aquel país existe una buena percepción de aquella tecnología, dado que posee diversas ventajas: permite ahorrar tiempo, impacta en los clientes, es un canal de marketing diferencial, brinda soluciones para todos los ámbitos, tiene múltiples soportes de aplicación, es una tecnología accesible, impacta en la percepción de los clientes, incentiva proyectos sólidos y permite pensar en una estrategia de largo alcance (Uruguay Virtual, 2017). Otro ejemplo es el uso de las **Progressive Web App**, muy útiles a los efectos de poder interactuar de manera directa con los clientes, sin necesidad de que se bajen específicamente una aplicación de la inmobiliaria al celular. En Uruguay no hay publicidad acerca de su uso por parte de las inmobiliarias, al igual que con el VR.

Universidad de

Aspectos Legales

A lo largo de los años, Uruguay fue modificando leyes existentes o redactando nuevas a los efectos de poder mejorar la regulación de la economía, las inversiones, el comercio, el empleo, las empresas, entre otros aspectos. Es decir que posee un marco legal y regulatorio completo y actualizado, con el objetivo de establecer y brindarle a las empresas reglas y garantías claras. En línea con ello, cierta legislación aplicable a la hora de invertir en Uruguay es la siguiente:

- **Ley N°16.906** "Ley de Protección y Promoción de Inversiones Nacionales y Extranjeras"
- **Ley N°18.083** "Ley de Reforma Tributaria"
- **Ley N°18.159** "Ley de Promoción y Defensa de la Competencia"
- **Ley N°19.289** "Ley Impuesto a la Renta de Actividades Económicas"
- **Ley N°19.566** "Ley de Zonas Francas".

Teniendo en consideración el presente plan de negocios, las leyes mencionadas permiten **consolidar, respaldar y proteger jurídicamente la inversión y a los consumidores** dentro de la República Oriental del Uruguay.

Aspectos Ecológicos

Los aspectos ecológicos más relevantes en Uruguay se pueden dividir en dos: por un lado **la energía**, y por el otro, **el agua**.

En primer lugar, las fuentes energéticas que se usan en el país son los **combustibles líquidos, el gas natural y la electricidad**. En cuanto a los primeros, la principal materia prima es el petróleo, líquido importado pero procesado en una refinería nacional. Según Uruguay XXI (2017) “En 2015, 38% del consumo final energético por fuente en Uruguay corresponde a derivados de petróleo”, siendo el transporte su mayor consumidor. En relación al gas natural, Uruguay no posee una fuente de energía fósil, ergo tiene que abastecerse por medio de la importación por parte de Argentina. Y por último, la electricidad es generada por la Administración Nacional de Usinas y Transmisiones Eléctricas (UTE), siendo los principales insumos la hidroenergía, la generación eólica y la biomasa. Un dato importante es que el 99,8% de las viviendas uruguayas tienen acceso a la electricidad.

En segundo lugar, Uruguay, por medio de Obras Sanitarias del Estado (OSE), logró alcanzar una **cobertura del 98% de acceso al agua potable por parte de la población y a un saneamiento correcto**; siendo el único país en lograrlo en Latinoamérica (Uruguay XXI, 2017). En consecuencia, se redujeron enfermedades de transmisión hídrica y epidemias.

No obstante, más allá de las actividades o inversiones que realicen instituciones gubernamentales o empresas para promover la ecología, Uruguay establece que el **cuidado del medio ambiente** es un tema de **interés general** y es responsabilidad de todos los ciudadanos. Para ello, se estableció la **Ley N°17.283** “Ley General de Medio Ambiente”, donde se enmarcan políticas y gestiones a nivel ambiental.

En conclusión, en base al modelo PESTLE y a Uruguay XXI (2017), las **principales** ventajas a la hora de invertir en el **mercado inmobiliario** de la **República Oriental del Uruguay** se relacionan a su sistema democrático consolidado, a su periodo de crecimiento constante de los últimos años, al respaldo a los inversores (nacionales o extranjeros) por parte del gobierno, a su sólido marco legal y regulatorio, al crecimiento de la población (residentes e inmigrantes) y por ende al aumento en el número de hogares, y a su fuerte política de inclusión financiera.

1.2.1.2.2. *Proyecciones*

El mercado inmobiliario uruguayo, más allá de su situación pasada y actual, posee diversos alcances a futuro. Según un informe de InfoCasas Uruguay (2017), se presentan **diez proyecciones** para el sector:

1. “La **demanda digital seguirá creciendo** a pasos de gigante”
2. “**Crecerán las búsquedas desde el celular**”
3. “Los **alquileres seguirán predominando sobre ventas**, pero las ventas mejorarán” [Anexo N°9]
4. “Se **mantendrá el precio real** de los alquileres”
5. “**No habrá gran variación en lo que buscan** los inquilinos y compradores”
6. “La **seguridad** ante todo”
7. “La **zona costera** continuará siendo la **más demandada**, pero **aumentará el crecimiento “ciudad adentro”**”
8. “El consumidor exigirá cada vez **mayor profesionalización del sector**”
9. “Lo que está viniendo: la “**Onda Verde**” y la **Domótica**”
10. “Los **mercados internacionales abiertos darán más oportunidades de inversión**”

1.2.1.3. Necesidades y Oportunidades

En vista de lo ya expuesto, a los efectos de plantear el nuevo negocio a desarrollar en las próximas páginas, se consideraron **dos necesidades** principales:

- **La necesidad de tener un espacio donde poder vivir de forma estable, desarrollar actividades laborales o vacacionar.** Esta necesidad es estática en el tiempo, y potencialmente no se modificará. Las personas siempre van a requerir de un lugar donde vivir, trabajar o vacacionar, se podrán mudar o comprar nuevas propiedades, y como solución a todas sus búsquedas, trámites y papeles, se encuentran las inmobiliarias.
- **La necesidad de tener la mayor cantidad posible de información y de variedad al alcance de las manos, en cualquier lugar y horario; en otras palabras, la inmediatez por medio del uso de la tecnología.** Esta es una nueva necesidad que surge a partir de las innovaciones tecnológicas. Las personas quieren tener todo de manera instantánea, a los efectos de poder cubrir su necesidad de información y de variedad (Blackwell et al., 2002)

Se reflexiona que estas necesidades también le dan sentido a la oportunidad de negocio del proyecto. Asimismo, según lo expuesto, el sector inmobiliario puede responder y accionar, a los efectos de diferenciarse y lograr satisfacer a sus clientes.

En conclusión, se considerarán los siguientes aspectos, oportunidades y necesidades en el presente plan de negocios:

- Es un **proyecto personal** relacionado a una empresa familiar, cuyo dueño y CEO es uruguayo, particularmente del Departamento de Maldonado, con conocimientos en el rubro inmobiliario de su país de origen.
- El mercado inmobiliario uruguayo se encuentra teniendo un crecimiento exponencial debido a un aumento en la cantidad de construcciones realizadas y vendidas, a la llegada masiva de inmigrantes y turistas y a las políticas confiables relativas a la inversión, tanto nacional como extranjera. Ergo, el crecimiento inmobiliario se percibe como una **oportunidad** para invertir en aquel sector.

- El avance de las tecnologías *Protech*, aplicables al rubro inmobiliario como una forma de diferenciación, también se observa como una **oportunidad** donde desarrollarse; incluso en Uruguay, líder en materia digital dentro de América Latina.
- La **necesidad** de las personas de tener un inmueble donde vivir, trabajar o vacacionar en diferentes países es una necesidad que Sosa Herrero Propiedades va a poder cubrir mediante sus servicios, desde Argentina para Uruguay, desde Uruguay para Argentina y en Uruguay mismo.

1.2.1.4. Checklist

A los efectos de poder hacer un **background de la oportunidad**, se realizará una Opportunity Checklist *resumida* propuesta por Bygrave & Zacharakis (2010). En la **[Tabla N°1]** se pondrán los signos “✓”, “X” o “—”, donde cada uno representará a cada variable como “factor positivo”, “factor negativo” o “factor neutro”, respectivamente, con respecto al presente plan. El porqué de los signos de cada variable se puede encontrar en el análisis del Contexto Nacional (1.2.1.1.) y en el análisis por medio de las Fuerzas de Porter (2.1), es decir en el análisis estratégico.

Tabla N°1 | Opportunity Checklist

Clientes	✓
Tendencias	✓
Tamaño de Mercado	—
Precio / Frecuencia / Valor	—
Competencia	X
Factores clave de éxito	✓
Proveedores	✓
Gobierno	—
Entorno global	✓

Fuente: Elaboración propia en base a Bygrave y Zacharakis (2010).

1.2.2. Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad

El negocio propuesto, como iniciativa estratégica, es la apertura de una sucursal de la inmobiliaria Sosa Herrero Propiedades en **La Barra** (Departamento de Maldonado, Uruguay – a 10km de Punta del Este), junto con una nueva PWA para dispositivos móviles y diversos aspectos tecnológicos dentro de la oficina, entre ellos dispositivos de realidad virtual.

Con el objetivo de tener un mayor entendimiento del potencial emprendimiento, se pasará a explicar de manera más detallada los componentes del negocio propuesto.

En **primer lugar**, porqué La Barra como locación para la nueva sucursal para Sosa Herrero Propiedades. Principalmente, La Barra fue elegida por José Enrique Sosa, dueño y CEO de la inmobiliaria en cuestión, como locación. En la entrevista que se le realizó expresó al respecto lo siguiente:

Abriría una inmobiliaria en Punta del Este pero no en la zona céntrica. Yo creo que cuando uno abre una empresa, la gente sigue a esa empresa. Si el servicio es bueno y el boca a boca se va corriendo, no debería estar si o si en la zona céntrica; si bien en Punta del Este están todas sobre Gorlero o transversales, buscaría un lugar diferente. Elegiría La Barra ya que Sosa Herrero Propiedades es más de esa onda. Me gustaría buscar casas, chacras, campos, más que departamentos. (Sosa, Entrevista, 2018)

La Barra es un balneario ubicado en el Municipio de San Carlos (a 10km de Punta del Este) dentro del Departamento de Maldonado. El municipio tiene una superficie de 1438km² y una población total de 37.000 habitantes, es decir un 19,42% de la población del departamento (Wikipedia, 2017). Particularmente, La Barra es una zona sofisticada con amplias playas donde se pueden realizar diferentes actividades deportivas y recreativas. Asimismo, en el sector céntrico del balneario se puede encontrar una gran cantidad de restaurantes, boliches, galerías de arte, tiendas y shoppings. Otro rasgo relevante son los inmuebles, ya que cuentan con estilos diferenciales debido a su infraestructura y colores (Punta del Este, 2018); estos son ocupados mayormente en el verano debido al caudal turístico argentino y de todas partes del mundo.

Particularmente, **la oficina seleccionada en La Barra**, donde se llevarán adelante las operaciones de la inmobiliaria, se encuentra ubicada en la entrada de la avenida principal de La Barra, la Avenida Eduardo Víctor Haedo (Ruta 10).

La propiedad es un local comercial en una zona céntrica de 30mts² con 5mts de terraza al frente; asimismo posee un baño y una kitchenette. La ubicación elegida se debe principalmente al **tráfico de personas** que posee la avenida recién mencionada dado que, a los efectos de poder ingresar a la zona céntrica principal de La Barra, indefectiblemente la gente deberá pasar frente a la inmobiliaria. Es así que, se consideró tal local debido al potencial tráfico de gente.

En **segundo lugar**, la nueva sucursal contará con tecnología aplicada, es decir:

- **Televisores LED** mostrando diferentes anuncios inmobiliarios en la vidriera del local, en reemplazo de los carteles tradicionales.
- **Pantallas interactivas** con las que los clientes puedan interactuar, en el caso de que tengan que esperar a ser atendidos. En estas pantallas, van a poder recorrer, de forma autónoma, las diferentes propiedades en venta y/o en alquiler/alquiler temporal.
- **Dispositivos de realidad virtual (VR)**, por medio de los cuales los clientes van a poder realizar un recorrido de los inmuebles en los que estén interesados en comprar y/o alquilar.
- **Drones** de uso externo, con el objetivo de poder filmar desde el aire propiedades de grandes extensiones.

En **tercer lugar**, la página web y PWA contarán con varias secciones:

- **Publicaciones de viviendas, realidad aumentada (360°) y realidad virtual (VR):** Por un lado, las publicaciones de viviendas se enfocarán en los alquileres temporales, alquileres a largo plazo y compraventa. Por otro lado, la realidad 360% y el VR (formato VR180) le brindará al cliente una experiencia inmobiliaria diferente; por medio de estas tecnologías, el usuario podrá recorrer los inmuebles en los cuales esté interesado, sin moverse de donde se encuentre.
- **Gestión de ventas y alquileres:** Estará administrada por medio de un software que les permita, tanto a los inquilinos, como propietarios o vendedores, tener un seguimiento de los contratos, pagos, facturaciones, cotizaciones, vencimientos, ventas, alquileres, cantidad de visitas virtuales a sus inmuebles publicados, nuevas leyes inmobiliarias y noticias relativas al mercado inmobiliario.

- **Sistema de puntaje:** Contará con la acumulación de puntos según la cantidad de interacciones que tenga el usuario en la PWA, más que nada con lo relacionado a la compra-venta y/o alquiler de inmuebles. Cuando el usuario alcance cierta cantidad de puntos, podrá canjearlos por premios definidos por la inmobiliaria. Este sistema se pondrá en funcionamiento para incentivar a los usuarios a utilizar la plataforma y a realizar negocios con la inmobiliaria.

Conforme a lo expuesto, se considera de gran importancia el **valor agregado** tanto por el **nuevo servicio propuesto** (interacción tecnológica) como por el **producto propio** (PWA). Esto se debe a que, actualmente, no habría una gran cantidad de agencias de bienes raíces que brinden la posibilidad de tener, al alcance de la mano, una plataforma que permita gestionar las acciones de los clientes en el ámbito inmobiliario. Asimismo, la posibilidad de poder realizar un recorrido virtual, tanto desde un dispositivo móvil (360°/VR) o en la nueva sucursal de forma presencial (VR), reduciendo así las fricciones en el *funnel de compras* y las distancias a recorrer, sería un **diferencial estratégico**.

Especulando a futuro, se presenta la reflexión sobre la posibilidad de que la inmobiliaria Sosa Herrero Propiedades **diversifique sus actividades** y utilice **nuevas herramientas tecnológicas**. Una posibilidad es que, una nueva unidad de su negocio esté apuntada a la **construcción de inmuebles**; unidad que puede ser ayudada por medio de **impresoras 3D**, recreadoras de potenciales construcciones. En relación a este punto, se podría incorporar una nueva sección de **crowdfunding**, a los efectos de poder reunir inversores que quieran participar de proyectos inmobiliarios en el mercado de bienes raíces. Por otro lado, otras dos herramientas a incorporar a largo plazo, dependiendo de la cantidad de clientes, son: en primer lugar, un **data-mining** con el objetivo de mejorar y optimizar la gestión de la información, y en segundo lugar, **inteligencia artificial** para etiquetar y clasificar información visual de los inmuebles, y para responder a inquietudes de los clientes por chatboxes.

1.2.3. El Diferencial

El diferencial del presente plan de negocios se divide en tres partes, las cuales se complementan unas con otras:

- La **experiencia y conocimiento** sobre el mercado inmobiliario argentino y uruguayo, por parte de José Sosa, y su amplia **cartera de clientes** argentinos con interés en alquilar/comprar inmuebles en el país vecino.
- El **servicio *customizado***.
- El uso de **tecnologías *protech***, como ser las pantallas interactivas, la realidad virtual, los drones y la PWA con el sistema de puntos.

En primer lugar, el diferencial reside en que será una sucursal de una inmobiliaria argentina cuyo dueño/CEO es uruguayo y posee una larga **experiencia en el rubro inmobiliario**. Actualmente, no hay un número considerable de sucursales de inmobiliarias argentinas en Uruguay, particularmente en La Barra. Asimismo, como expresó **Damián Tabakman**, Director de los Posgrados de Real Estate de la Universidad Torcuato Di Tella y la Universidad de Buenos Aires, “El montar una inmobiliaria en Punta del Este o alrededores en la actualidad, con alguien que tenga conocimiento y llegada al mercado argentino, me parece una muy buena idea. Básicamente porque el grueso largamente de los compradores de la zona en cuestión son argentinos [...]” (Tabakman, Entrevista, 2018). En efecto, la apertura de una sucursal en Uruguay por parte de una inmobiliaria argentina será un nexo importante para el flujo de clientes entre un país y el otro. Particularmente, a los clientes argentinos les generará una mayor confianza tener una sucursal en Uruguay de Sosa Herrero Propiedades ante cualquier inquietud durante su estadía por alquiler que hayan acordado en Argentina, por ejemplo; siendo ésta una ventaja para los clientes.

En segundo lugar, en lo que se refiere al **servicio *customizado***, Sosa Herrero Propiedades mantiene una comunicación continua con todos sus clientes, brindándoles consejos, recomendaciones y asesoramiento con respecto a sus transacciones con la empresa y las partes. A su vez, la comunicación es tanto con los asesores como con el CEO de la empresa, José Sosa; el mismo atiende a los clientes y realiza las cotizaciones pertinentes. Asimismo, a cada cliente que

ingresa a las oficinas se le ofrece un café o algo para degustar. En consonancia con el servicio brindado, Damián Tabakman afirma que las inmobiliarias de Uruguay “[...] no son de buen nivel. En general prestan un servicio bastante flojo y entonces ahí, poder llegar con sangre nueva y con ideas nuevas y modernas, me parece que es una buena idea” (Tabakman, Entrevista, 2018).

En tercer lugar, en términos de Carr (2003), las **nuevas tecnologías *protech*** (IT) a largo plazo empezarán a ser un commodity para las empresas y no una ventaja competitiva, y por ende, no son de gran importancia. Sin embargo, según McFaran & Nolan (2009), los recursos tecnológicos si son relevantes para las empresas, a los efectos de poder brindarles “the chance to differentiate themselves by service, product feature, and cost structure for some time to come”. Lo principal, según los autores, reside en el uso que se les dé a las nuevas tecnologías. En línea con esto, Sosa Herrero Propiedades por medio de estos nuevos recursos, buscará mejorar los costos, la estructura organizativa y su servicio, con el fin de **ampliar la propuesta de valor a los clientes**.

En conclusión, la nueva sucursal de Sosa Herrero Propiedades en Uruguay se diferenciará por medio de su **nexo Argentina-Uruguay, su servicio personalizado y el uso de las nuevas tecnologías *protech***. En términos de Laudon & Laudon (2012), la inversión de la empresa destinada a los sistemas de información, particularmente en las personas que conforman la empresa (servicio) y la TI, tendrá como meta la excelencia operacional, la creación de nuevos servicios, aumentar la intimidad con el cliente, mejorar la toma de decisiones, obtener una ventaja competitiva y sobrevivir. Estos dos último conceptos se refieren específicamente a la tecnología, ya que en primera instancia será una novedad de *first-mover* y, en el largo plazo, le permitirá a Sosa Herrero Propiedades sobrevivir en un entorno tecnológico.

Es así como Sosa Herrero Propiedades desea **aumentar la personalización y el cultivo de relaciones significativas** con sus clientes, **cumplir con sus expectativas y mantener la calidad de la experiencia**.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El **análisis estratégico** es una sección importante dentro del armado del plan de negocios, a los efectos de poder recolectar la mayor cantidad de datos, procesarlos, obtener información de ellos y lograr sacar conclusiones. Por consiguiente, se realizarán dos análisis en diferentes niveles a fin de poder profundizar lo relevado en la *Evaluación de la Oportunidad*, con el objetivo de seguir **estudiando la viabilidad real del negocio propuesto**.

En primer lugar, se analizarán cinco factores que afectan a la industria donde se llevará adelante el negocio y que impactan directamente sobre él. Para ello, se utilizará el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter**, donde se estudiarán la amenaza de nuevos ingresantes, los productos sustitutos, el poder de los clientes, el poder de los proveedores y la intensidad de la rivalidad.

Y en segundo lugar, se hará una **Investigación de Mercado** y se estudiarán los resultados de las **Encuestas de Mercado** realizada en los primeros meses del año 2018, tanto en Uruguay como en Argentina, sobre el mercado inmobiliario.

Por medio de estos análisis, se podrá comprender de mejor manera el mercado y segmento del presente plan de negocios.

2.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MEDIANTE EL MODELO DE PORTER

La acción conjunta de las cinco fuerzas del Modelo de Porter determinarán la rentabilidad potencial en el sector inmobiliario uruguayo, en donde “el potencial se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido” (Porter, 1982). No obstante, cabe aclarar que el análisis tendrá en cuenta variables uruguayas y, a su vez, **ciertas variables argentinas** ya que **la actual sucursal de Sosa Herrero Propiedades se encuentra en dicho país y, a futuro, tendrán incidencia en su posible sucursal de Uruguay.**

2.1.1. Amenaza de Nuevos Ingresantes

Con el objetivo de analizar la amenaza de nuevos ingresantes, en primer lugar se hará una clasificación, cuantificación y análisis de los **competidores existentes** presentes en el sector inmobiliario uruguayo. En segundo lugar, se estudiará la factibilidad de **competidores potenciales** y, en tercer lugar, cuáles son las **barreras para el ingreso**.

Competencia Actual

La competencia actual en el sector inmobiliario uruguayo se puede dividir en nacional e internacional. Y más aún, dentro de ambas opciones se encuentran: **las inmobiliarias en general** y los **desarrolladores inmobiliarios integrados verticalmente hacia adelante**⁵.

Prosiguiendo con el análisis, a los efectos de obtener una mejor cuantificación y un mayor entendimiento, se explicará, en primer término, la competencia **en Uruguay** y, en segundo término, **desde Argentina**.

En primer lugar, según establece “Uruguay.Inmoibiliaria.com”, el portal inmobiliario profesional, el mercado inmobiliario uruguayo está compuesto en su totalidad por **1257 inmobiliarias estimativamente [Anexo N°10]**; donde los lugares con mayor concentración de éstas son: Montevideo, Maldonado y Canelones. No obstante, a los efectos de una evaluación más precisa de la competencia en la zona donde se llevará adelante el proyecto, se tendrán en consideración los datos publicados por el **Ministerio de Turismo de Uruguay**, el cual es el encargado de autorizar a los agentes inmobiliarios en **zonas de mayor tráfico turístico**. Hoy en día, en el **Departamento de Maldonado**, se encuentran funcionando **432 inmobiliarias** de las cuales **26 son de La Barra**, espacio geográfico objetivo del proyecto **[Anexo N°11]**. Asimismo, hay que tener en cuenta la cantidad de inmobiliarias trabajando en lugares aledaños a La Barra, como ser Punta del Este, José Ignacio, Maldonado, El Tesoro, Manantiales y El Chorro **[Tabla N°2]**; potenciales zonas objetivas de mercado.

⁵ Desarrolladores inmobiliarios integrados verticalmente hacia adelante | Son desarrolladores que construyen inmuebles y luego ellos mismos lo comercializan, sin tercerizar ese eslabón de su cadena de valor hacia las inmobiliarias.

Tabla N°2 | Cantidad y porcentaje de Inmobiliarias – Maldonado - Uruguay

Maldonado Total	432	100%
La Barra	26	6,01%
Punta del Este	240	55,55%
José Ignacio	22	5,09%
Maldonado	56	12,98%
El Tesoro	4	0,92%
Manantiales	9	2,08%
El Chorro	6	1,38%

Fuente: Elaboración Propia – Datos Ministerio de Turismo Uruguay.

Cabe destacar que ciertas inmobiliarias se encuentran integradas verticalmente hacia atrás, por lo que también cuentan con construcciones propias para su posterior venta; lo que les permite tener exclusividad con aquellos nuevos emprendimientos a la hora de la venta.

En Uruguay, asimismo, están presentes los desarrolladores inmobiliarios integrados verticalmente hacia adelante. Anteriormente, los desarrolladores se dedicaban exclusivamente a la construcción de inmuebles y la venta de estos la tercerizaban a inmobiliarias; sin embargo, hoy en día eso cambió. Las constructoras uruguayas, en su minoría, se integraron verticalmente hacia adelante a los efectos de vender ellas mismas sus construcciones; con respecto a esto, Damián Tabakman (2018) explica lo siguiente:

Este año hubo muchos lanzamientos y varios con mucho éxito, y entonces el renacer de todo Maldonado, me parece que lo agarró al mercado un poco desprevenido. Esto ocurrió ya que los desarrolladores se prepararon para ir a sus lanzamientos pero después las inmobiliarias de repente vieron esa inundación de proyectos, para los cuales no estaban preparadas, por ende los desarrolladores armaron estructuras de ventas propias y no delegaron esas tareas en inmobiliarias locales que no estaban preparadas.

En segundo lugar, en Argentina se pueden encontrar inmobiliarias que poseen sucursales en Uruguay, entre ellas las más destacadas en Buenos Aires son **Re/Max, Tizado Propiedades, Toribio Achaval y Mieres Propiedades**. Éstas podrán ser consideradas como competencia de Sosa Herrero Propiedades a la hora de ofertar inmuebles en Uruguay desde Argentina. Hoy en día, las inmobiliarias recientemente mencionadas tienen una gran cantidad de publicaciones en plataformas online, como ser ZonaProp.com, página donde publica a su vez Sosa Herrero Propiedades. Sin embargo, también cabe resaltar que existen inmobiliarias que tienen en venta o en alquiler inmuebles en Uruguay sin tener inmobiliarias en dicho país, verbigracia Leporé Propiedades.

Además, más allá de las inmobiliarias, se encuentran los desarrolladores inmobiliarios. Particularmente, en Buenos Aires se pueden encontrar desarrolladores inmobiliarios argentinos, como **G&D Developers** o **Evoluer**, que realizan construcciones en Uruguay y luego las comercializan en ambos países. Y, a su vez, hay empresas desarrolladoras inmobiliarias uruguayas que construyen en dicho país y también las comercializan tanto en Argentina como en Uruguay. En este caso, utilizan las plataformas, como **ZonaProp**, para publicarlas y posteriormente venderlas. Es por ello que se consideran como posibles competidores en Argentina, dado que son nuevas propiedades construidas en Uruguay, que no se delegaron para su venta, por parte de la constructora y estas pasan a tomar el rol de las inmobiliarias.

Competencia Potencial

La **competencia potencial**, dentro del rubro inmobiliario uruguayo, podría darse en alguna de las siguientes formas:

- Nuevas inmobiliarias argentinas que también empiecen a operar desde la Argentina hacia Uruguay.
- Nuevas inmobiliarias, tanto uruguayas como extranjeras, en Uruguay.
- Integración vertical hacia adelante por parte de nuevos desarrolladores inmobiliarios.
- Integración vertical hacia atrás por parte de inmobiliarias nuevas y/o existentes.

Barreras de Entrada

Por lo que refiere a las barreras de entrada al mercado inmobiliario uruguayo, considerando lo mencionada hasta este punto, son diversas. En primer lugar, la **diferenciación**; las inmobiliarias ya establecidas cuentan con identificación marcaria y con lealtad por parte de sus clientes. En segundo lugar, los **requisitos de capital**; la apertura de una inmobiliaria demanda la inversión de una suma considerable de dinero debido a la habilitación, los impuestos y las reglamentaciones legales a cumplir (inicio de una sociedad anónima, por ejemplo). En tercer lugar, **la curva de aprendizaje o de experiencia**; en

Uruguay existen inmobiliarias fundadas hace muchos años, es así que poseen una vasta experiencia y conocimiento en el mercado inmobiliario uruguayo. En cuarto lugar, **la política gubernamental**; más allá de que Uruguay tenga una importante Política de Inversión tanto nacional como extranjera, dentro del ámbito inmobiliario hace falta legislación a los efectos de proteger a los agentes inmobiliarios. Y en quinto lugar, **la reacción esperada**; esta última barrera comprende la potencial reacción por parte de los jugadores existentes del mercado ante la llegada de un nuevo competidor. Particularmente, en Uruguay la compraventa de propiedades no tiene exclusividad, eso quiere decir que *todos venden lo de todos*. Ante la llegada de un nuevo competidor, la competencia del “todos contra todos” podría llegar a ser más agresiva, lo que convierte a la reacción en una barrera a considerar.

2.1.2. Presión de Productos Sustitutos

La industria inmobiliaria uruguaya se está viendo presionada principalmente un producto sustituto: **las plataformas de e-commerce**.

Estas plataformas son páginas web que se enfocan en alquileres a corto plazo y luego en las ventas, de forma directa entre personas. En el caso uruguayo, según Vaughan (2018), **Airbnb**, **Booking** y **Mercado Libre** son las principales plataformas competidoras en el sector digital; sin embargo, no son las únicas ya que a estas se le suman **InfoCasas**, **Gallito**, **OLX**, **Casas Web** y **Facebook Marketplace**. Estas plataformas son sitios web sin el respaldo de una inmobiliaria; ergo el sector inmobiliario, y también el sector hotelero, consideran que son competidores desleales/informales, en lo que respectan los alquileres turísticos y reservas de temporada, ya que no compiten en igualdad de condiciones fiscales. Un ejemplo de esta desigualdad radica en ser agente de retención de la DGI; según El País (2016) “las inmobiliarias funcionan como agentes de retención del Impuesto a la Renta de las Personas Físicas (IRPF) de alquileres. Esa condición lleva a que el costo final de los arrendamientos se vea afectado” y por ende, que la gente considere no hacer negocios con las inmobiliarias. Este tipo de cuestiones hacen que la competencia sea más compleja y se produzcan cierres de inmobiliarias; verbigracia, en los años 2014,

2015 y 2016 cerraron en total **70 inmobiliarias** en Maldonado. En línea con lo expresado hasta aquí, se estima que el **85%** de las operaciones de alquileres turísticos a corto plazo se realizan por medio de las plataformas de e-commerce, mientras que el **15%** restante por medio de inmobiliarias. Algunos datos relevantes de la temporada 2017 son los siguientes (El Cronista, 2017): “[...] el **30%** de los alquileres de temporada que se ofrecen por Mercado Libre pertenecen a particulares. Y el **81%** es el porcentaje de reserva en Booking para la segunda quincena de enero para una estadía de dos personas en una habitación”. Mientras tanto, del lado argentino, las plataformas más relevantes de comercialización (alquileres/compraventa) de propiedades son **Airbnb, Booking, ZonaProp, Mercado Libre, OLX, Alamaula, Clarín Inmuebles y HomeAway**. En estas páginas, la venta o alquiler entre personas se puede establecer entre países, es decir que una persona estando en Argentina puede comercializar una propiedad en Uruguay, sin intermediación de una inmobiliaria. Teniendo en consideración la información recién mencionada, este tipo de plataformas forma parte de los productos sustitutos para las inmobiliarias, pero a su vez, son **potenciales competidores directos**.

2.1.3. Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes de la inmobiliaria se pueden dividir en dos: **los ofertantes de propiedades y los demandantes de estas últimas**.

En primer lugar, dentro de la industria inmobiliaria se consideran dos tipos de **clientes ofertantes**: por un lado, los desarrolladores inmobiliarios que delegan la parte de la venta de las propiedades a las inmobiliarias; y por otro lado, las personas que desean poner en alquiler o en venta alguna propiedad. En el caso del mercado inmobiliario uruguayo, los ofertantes cuentan con la posibilidad de elegir entre una vasta cantidad de inmobiliarias, e incluso, plataformas digitales. Asimismo, tanto los desarrolladores como los particulares, poseen el producto principal de intermediación de las inmobiliarias, por lo que teniendo la “materia prima” poseen un poder relevante. Y además, especialmente los desarrolladores, representan una amenaza real de integración hacia adelante; ergo, su poder de negociación es aún mayor. Sin embargo, las inmobiliarias

brindan seguridad y confianza ante ciertas plataformas de e-commerce, debido al contacto personal entre el propietario, el nuevo comprador o inquilino y la inmobiliaria; a parte de brindar asesoramiento en cuestiones de precio según el mercado, legales, entre otras.

Y en segundo lugar, los **clientes demandantes** del mercado inmobiliario uruguayo, es decir tanto uruguayos como extranjeros con intenciones de alquilar/comprar alguna propiedad, cuentan con la posibilidad de elegir entre diversas inmobiliarias. Más aun, en dicho mercado, las inmobiliarias no cuentan con exclusividad de alquiler o venta, es decir que todas pueden alquilar o vender todo; excepto que alguna se encuentra integrada verticalmente hacia atrás y comercialice sus propias construcciones. En palabras de José Sosa (2018) “Todo alquilan lo de todos, todos venden lo de todos. No hay exclusividad de nada. Es todo muy abierto”. Particularmente en el Departamento de Maldonado, mercado objetivo, hay 432 inmobiliarias y en La Barra 26. En efecto, son muchas inmobiliarias entre las cuales se puede elegir. No obstante, lo relevante es que no hay una gran diferenciación entre los productos (propiedades) y servicio brindado, lo que hace que todo sea muy estándar. Asimismo, con el auge de las plataformas de e-commerce, los clientes tienen aún más opciones de propiedades y con una gran variedad de precios, de las cuales poder seleccionar.

2.1.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Se pueden considerar como proveedores, dentro de la industria inmobiliaria, a los **asesores inmobiliarios**. Estos proveen su labor, atendiendo y asesorando a clientes; sin embargo, durante 2017 diversas inmobiliarias han cerrado en el Departamento de Maldonado, dejando sin trabajo a muchos de ellos. Sosa Herrero Propiedades, en esta oportunidad, podría llegar a ser una nueva oportunidad de trabajo para los asesores recién mencionados, dado que no están abriendo nuevas inmobiliarias por la zona y las que se encuentran abiertas ya cuentan con el personal necesario.

2.1.5. Intensidad de la Rivalidad

La rivalidad dentro de la industria inmobiliaria se medirá en base a todos los factores anteriores del modelo de PORTER, ya que conjuntamente hacen a la intensidad de la competencia.

En concreto, el mercado inmobiliario uruguayo, particularmente el Departamento de Montevideo y el Departamento de Maldonado, es un **mercado saturado** con mucha concentración de inmobiliarias. Debido a ello y a la falta de exclusividad de propiedades entre las inmobiliarias, la forma de competir y de “jugar” dentro de la industria es *agresiva* y dinámica. Esto último se puede observar en términos de precios, batallas publicitarias y en la introducción de nuevos productos y/o servicios, a los efectos de poder diferenciarse, ganar mercado y lograr comercializar la mayor cantidad de propiedades. A esto se le agregan los desarrolladores inmobiliarios integrados verticalmente hacia adelante y las plataformas de e-commerce. Estas dos últimas variables hacen que la rivalidad aumente aún más, ya que habría menos disponibilidad de propiedades para comercializar por parte de las inmobiliarias.

2.1.6. Conclusión de las Cinco Fuerzas de Porter

Según lo analizado en las Cinco Fuerzas de Porter, se obtuvieron las siguientes conclusiones en cada una de ellas.

En primer lugar, se reflexiona que la **amenaza de nuevos ingresantes** es **media**. Específicamente, la gran cantidad de competidores actuales y potenciales, en adición a las barreras de entrada entre moderadas-altas son factores decisivos para la amenaza.

En segundo lugar, el uso de las plataformas de e-commerce está aumentando, ergo los alquileres y la compraventa de propiedades comercializador en ellas. Esto sucede debido al incremento en el uso de internet por parte de la población, además de las diferencias en términos monetarios entre negociar por medio de una inmobiliaria o no. Es así que, la **presión de productos sustitutos** es **alta**.

En tercer lugar, el **poder de negociación de los clientes**, tanto de ofertantes y demandantes, es **medio-alto**. En lo que respecta a los ofertantes, estos poseen un considerable grado de poder de negociación ya que hay una amenaza existente de moverse a los productos sustitutos (personas físicas) o de integración hacia adelante (empresas constructoras). Y en relación a los demandantes, en términos de baja de precios o negociación por mayor calidad o mejora/aumento de los servicios, su grado de negociación es contundente. En el mercado inmobiliario uruguayo, los demandantes no observan una diferencia relevante en términos de servicios y productos, es todo muy estandarizado, y enfrentan costos bajos por cambiar de inmobiliaria. Asimismo, al ser un mercado tan abierto, los demandantes poseen mucha información, verbigracia en términos de precios, que les permite negociar de mejor manera.

En cuarto lugar, en base a las condiciones existentes para los asesores inmobiliarios en Uruguay, es decir los **proveedores**, su **poder de negociación** es **bajo**. Es así que, Sosa Herrero Propiedades tendría una amplia oferta de agentes para poder contratar.

Y en quinto lugar, **la intensidad de la rivalidad**, medida en base a la acción conjunta de todas las fuerzas y la rentabilidad proyectada, es **media-alta**.

En resumen, en base al análisis realizado por medio del Modelo de Porter, se estima que el mercado inmobiliario uruguayo, en especial el del Departamento de Maldonado, es complejo, dinámico y competitivo, donde ingresar conlleva riesgos debido a las potenciales reacciones de la competencia y de los productos sustitutos. Sin embargo, es un mercado donde si se abre una inmobiliaria con alcance a otros mercados, tiene posibilidades de desarrollo. De todas formas, para que aquel desarrollo se efectivice, hay que trabajar al máximo nivel.

2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado del presente plan de negocios abarcará diferentes niveles. Por un lado, el **mercado**, donde se estudiarán los clientes potenciales y se realizará la determinación de la masa crítica, a los efectos de estimar el potencial de viviendas que puedan ser alquiladas y/o vendidas. Por otro lado, se

realizará un análisis de las **encuestas de mercado** realizadas en los meses de enero y febrero del 2018. Y por último, se obtendrán las **conclusiones** finales.

2.2.1. Mercado

Determinación de Clientes Potenciales

A los efectos de determinar los **potenciales clientes** de Sosa Herrero Propiedades en Uruguay, se analizarán diferentes variables. En primer lugar, se expondrán datos sobre el **turismo receptivo extranjero [Anexo N°12]** de Uruguay en el año 2017 y enero 2018, particularmente **argentinos**; en segundo lugar, se considerarán los **actuales ciudadanos del Departamento de Maldonado y de Uruguay** en general, como potenciales clientes internos; y en tercer lugar, se evaluará la posibilidad de que Sosa Herrero Propiedades Uruguay pueda capturar clientes de dicho país para ofrecerles alojamiento en Buenos Aires, en términos de **turismo emisoro [Anexo N°13]**.

Para comenzar, según la Ministra de Turismo de Uruguay, Liliam Kechichian, 3.940.790⁶ fue el número de turistas extranjeros que ingresaron a Uruguay en el año 2017, es decir un 18,4% más que en el 2016 (Shaw, 2018). Más aún, si se incluyen a los cruceristas, el monto supera los 4 millones 200 mil turistas. Particularmente, de la totalidad turística en 2017, la distribución de nacionalidades fue muy variada. En términos de cantidades, **Argentina ocupó el primer puesto con 2.656.285 turistas⁷ (clientes potenciales)**, en el segundo puesto se ubicó Brasil con 504.488, el tercer puesto lo ocupó Chile con 64.566 y en el cuarto puesto se ubicó Paraguay con 43.501. En relación al 2016, entre los ingresantes provenientes de estos cuatro países hubo, en promedio, un aumento del 16.35%. Por el contrario, en el 2017 hubo una baja del 1,99% en la cantidad de turistas provenientes de Europa, el resto de América y otros lugares.

En relación con los **destinos turísticos centrales** dentro de Uruguay, teniendo en cuenta el presente plan de negocios, el **Departamento de Maldonado** es uno de los principales. Según Francisco Alonso Pérez, subdirector de la Dirección de

⁶ El monto no incluye cruceristas ni turistas ingresados por frontera seca, ya que estos últimos no requieren de un trámite migratorio.

⁷ "1/3 de la Capital y Gran Buenos Aires, 1/3 de la Mesopotamia y el otro tercio de las distintas provincias" (Shaw, 2018)

Turismo de la Intendencia de Maldonado, en el Departamento de Maldonado “Hay un 20% más de turistas en relación al año pasado [2016]. **Alrededor del 80% son argentinos**“(Pulso Turístico, 2018). En términos de municipios dentro del departamento recién mencionado, **Punta del Este** y Piriápolis fueron dos de los siete destinos más elegidos por los turistas; en el primer municipio ingresaron 824.016 turistas (19,5% en relación al 2016) y en el segundo 217.484 (31,2% respecto a 2016). Ambos se encuentran en el segundo (2°) y sexto (6°) puesto respectivamente. Otros de los lugares principales, fuera del Departamento de Maldonado, fueron Montevideo (1°), El Litoral Termal (3°), Colonia (4°), Rocha (5°) y Costa de Oro (7°).

En cuanto a **ingreso de divisas**, ingresaron U\$S 2.334.258,475, es decir un 27,9% más que en el año 2016. No obstante, cada destino y rubro tuvieron diferentes porcentajes. Particularmente, **Punta del Este** lidera a los municipios con mayores ingresos; en 2017 recibió U\$S 1.009.415.226 (37,1% más con respecto el año 2016). A este le siguen Montevideo, Rocha, Piriápolis y Costa de Oro. Y en consonancia con el ingreso de divisas total en 2017 y el presente plan de negocios, el rubro con mayor porcentaje de gasto por parte de los turistas fue el de **alojamiento** con un **36,6% del total**, es decir U\$S 740.226.205.

De todas formas, más allá del año 2017, cabe mencionar todavía algunos datos de **enero 2018**. Según el Ministerio de Turismo uruguayo, en el primer mes del presente año “la llegada de visitantes fue de 614.766, un 8,5% más que en enero 2017. La estadía promedio fue de 7,5, similar a la registrada en mismo periodo del año pasado. El gasto representó U\$S 439 millones de dólares (corrientes)” (Shaw, 2018). Sin embargo, se debe agregar que los turistas argentinos que visitaron Uruguay en enero 2018 tenían menos capacidad de gasto, es decir que provenían mayormente de la clase media; ergo, hubo una baja en lo que respecta al alojamiento y la alimentación.

Prosiguiendo con el análisis, otros **clientes potenciales** pueden ser los **ciudadanos de Uruguay (3.500.000 habitantes)**, y particularmente, **los del Departamento de Maldonado (200.000 habitantes)**. Según el ECH⁸ 2017, el 57% de los habitantes es propietario de su vivienda, el 19,1% es inquilino, el 21,3% es ocupante con permiso, el 0,9% es ocupante sin permiso y el 1,3% es

⁸ Encuesta Continua de Hogares – Instituto Nacional de Estadística de Uruguay

miembro de cooperativa [**Anexo N°14**]; en otras palabras, existe una gran diversidad en términos de tenencia de inmuebles en Uruguay. En línea con ello, aumentó la confianza del consumidor con respecto a las inmobiliarias [**Anexo N°15**], lo que genera un **mayor dinamismo en el mercado inmobiliario**. Siguiendo con el análisis, en los últimos diez años, la cantidad de hogares creció en un 20% debido particularmente a los cambios demográficos, económicos y, en especial, a cambios relacionados a las tendencias del mercado.

En primer lugar, los cambios **demográficos** impactan en el mercado inmobiliario debido al crecimiento de la población. En términos de Uruguay XXI (2017), “Según información de la ECH, entre 2006 y 2016 la población uruguaya creció 4%”, lo que conlleva a un aumento en la cantidad de hogares y viviendas. Asimismo, hoy en día el 95% de los uruguayos vive en centros urbanos y existe una mayor segregación familiar.

En segundo lugar, los cambios **económicos** se ven reflejados en la evolución de los precios de los inmuebles en términos de venta y alquiler, en relación con el nivel de ingreso real de los uruguayos. Según Uruguay XXI (2017) “en la última década la mejora de los ingresos reales de las familias ha evolucionado por encima de los precios de venta de viviendas mejorando en términos relativos la accesibilidad a la misma”; esto se debió al crecimiento económico del país, al mayor nivel de empleo y a la mejora del salario real. Algo similar ocurre con los alquileres, ya que en los últimos cinco años, los ingresos medios per cápita de los habitantes uruguayos han evolucionado prácticamente a la par que los alquileres. “[...] en promedio un hogar gasta en alquiler la misma proporción de su ingreso que en 2007” (Uruguay XXI, 2017).

En tercer lugar, los cambios relacionados a las **tendencias** se refieren a las variaciones en el comportamiento de los jóvenes. Este grupo está compuesto por jóvenes entre 18 y 35 años, quienes se encuentra postergando la compra de un inmueble debido a deseos personales, como ser una mayor movilidad, el aplazamiento de la formación de una familia, entre otros. Esto conlleva a un cambio en el mercado inmobiliario, mayormente en el negocio de alquileres.

Y por último, cabe resaltar un aspecto más en relación con los clientes potenciales en Uruguay. Sosa Herrero Propiedades posee una inmobiliaria en Uruguay, pero a su vez ya cuenta con una en Argentina. Ergo, existe una

posibilidad de que residentes o turistas uruguayos hagan uso de los servicios de la nueva sucursal uruguaya para poder alquilar o comprar inmuebles en Argentina. Se considera esta posibilidad ya que **Argentina se encuentra como el destino principal del turismo emisor de Uruguay**. En el año 2017, viajaron 1.190.749 uruguayos a Argentina, con una estadía promedio de 5,1 días y con gasto total de USD 447.648.679 **[Anexo N°13]**. Sin embargo, este factor no se analizará en la determinación de las propiedades en alquiler o venta.

Determinación de Potenciales Propiedades en Alquiler o Venta

A los efectos de determinar las potenciales propiedades en alquiler o en venta que pueda llegar a comercializar Sosa Herrero Propiedades en Uruguay, se hizo uso del portal inmobiliario **Info Casas Uruguay**⁹ y, a su vez, con el objetivo de poder realizar una comparación, se utilizó el **Censo Nacional de Uruguay del año 2011**¹⁰. No obstante, para este último se establecieron ciertos supuestos generales en línea con datos actuales.

En primer lugar, cabe destacar que el *field of action* que se estableció fue el Departamento de Maldonado en general y luego, de modo más específico, La Barra y localidades aledañas. Esta última especificación va de la mano al tipo de propiedades que se quieren comercializar: **departamentos, casas, chacras y campos**. La Barra es una ubicación intermedia entre las zonas más céntricas, como ser Maldonado y Punta del Este, y las zonas menos céntricas, por ejemplo Manantiales, El Chorro, Balneario Buenos Aires y José Ignacio. Ergo, se relevaron tanto la cantidad de viviendas urbanas como las rurales, publicadas en InfoCasas, en el Departamento de Maldonado y las localidades recién mencionadas, con el objetivo de cuantificar la cantidad en alquiler temporal, alquiler anual y en venta. En línea con esto, se llevó adelante este tipo de relevamiento ya que al ser un mercado sin exclusividad, excepto en casos

⁹ InfoCasas es el portal inmobiliario más completo de Uruguay. En él se pueden ver publicadas casas, departamentos, chacras, campos, oficinas, cocheras, locales comerciales, terrenos, entre otros. En término de publicaciones, es el portal más representativo de Uruguay.

Asimismo, es importante resaltar que se utilizará un portal inmobiliario para la determinación de los posibles alquileres y ventas, ya que **no hay información oficial** sobre la cantidad de propiedades que se encuentran comercializando cada una de las inmobiliarias uruguayas dado que es un negocio dinámico con cambios constantes.

¹⁰ La utilización del Censo Nacional 2011 de Uruguay se debe a que es el último informe con **información oficial** sobre la cantidad de viviendas, campos y chacras presentes, habitadas y deshabitadas, en dicho país.

extraordinarios, las viviendas publicadas son potenciales viviendas que pueden llegar a ser comercializadas por Sosa Herrero Propiedades.

En función de lo recién expuesto y en lo detallado en el **[Anexo N°16]**, se obtuvieron los siguientes resultados:

- En función de la totalidad de viviendas publicadas en Uruguay, dentro del **Departamento de Maldonado**, se obtuvieron los siguientes resultados:
 - Viviendas urbanas para alquiler temporal **49,62%**, alquiler anual **24,64%** y venta **35,42%**.
 - Viviendas rurales (chacras y campos) para alquiler temporal **49,10%**, alquiler anual **36,42%** y venta **36,64%**.
- En función de la totalidad de las viviendas publicadas en las localidades anteriormente mencionadas, en La Barra y Punta del Este, dos de las zonas *core* del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:
 - **La Barra**
 - Viviendas urbanas para alquiler temporal **8,93%**, alquiler anual **10,31%** y venta **6,16%**.
 - Viviendas rurales (chacras y campos) para alquiler temporal **28,35%**, alquiler anual **32,35%** y venta **17,17%**.
 - **Punta del Este**
 - Viviendas urbanas para alquiler temporal **86,51%**, alquiler anual **82,10%** y venta **88,43%**.
 - Viviendas rurales (chacras y campos) para alquiler temporal **27,59%**, alquiler anual **14,71%** y venta **19,83%**.

En segundo lugar, se debe resaltar que el **Censo Nacional de Uruguay 2011** no se utilizó como fuente principal, ya que son datos desactualizados en relación al crecimiento en término de construcciones y uso de viviendas entre 2011 y 2018. Sin embargo, se utilizó para obtener un número aproximado de potenciales viviendas en alquiler y venta en relación a su estado de ocupación, en base a supuestos generales con porcentajes actualizados; para luego comparar los números obtenidos con la cantidad de viviendas publicadas en **InfoCasas**. Esta comparación permite tener una idea actual más completa, en función de la ocupación de las viviendas y su porcentaje de publicaciones.

El análisis realizado se puede observar de manera más detallada en el [Anexo N°16], pero los resultados globales fueron los siguientes [Tabla N°3]:

Tabla N°3 | Análisis comparativo – Departamento de Maldonado

	InfoCasas		Supuestos Generales - Censo 2011	
	Viviendas Urbanas	Viviendas Rurales	Viviendas Urbanas	Viviendas Rurales
Alquiler	34.550	413	25.789	940
Venta	26.217	1.086	15.335	589

Fuente: Elaboración propia.

Las diferencias que se observan tienen que ver con el crecimiento en número de viviendas entre los años 2011 y 2018, como se mencionó anteriormente. No obstante, son valores bastante parejos teniendo en cuenta que en el análisis con el Censo 2011 se hizo uso de porcentajes de desocupación y ocupación que en InfoCasas no se tienen en cuenta.

Y en lo que respecta a precios promedios para alquileres, en este caso los de Montevideo (ya que no hay información disponible sobre La Barra o Punta del Este), [Anexo N°17], son los siguientes:

- Alquileres con nuevos contratos: **13.500 pesos uruguayos.**
- Alquileres con contratos vigentes: **12.500 pesos uruguayos.**

2.2.2. Encuestas de Mercado

Durante los primeros meses del año 2018, se realizaron encuestas, tanto en el mercado uruguayo como argentino, para obtener datos sobre ambos en relación al negocio inmobiliario en la República Oriental del Uruguay. Las encuestas se llevaron adelante en el **mercado uruguayo** debido a que **es el mercado objetivo del presente negocio**, y en el **mercado argentino** ya que **la inmobiliaria Sosa Herrero Propiedades posee una sucursal en Argentina**; ergo **tendrá llegada de un país al otro**, por lo que los argentinos dentro del segmento objetivo (31-60 años), también son potenciales clientes.

Mercado Uruguayo

En lo que respecta al mercado uruguayo, el **37%** de los encuestados fueron **hombres** y el **63% mujeres**; dato no menor ya que en Uruguay “Mientras que en 2012 las mujeres representaban el 48% de las búsquedas (de propiedades), hoy son responsables del 70%” (El Observador, 2017). Y en línea con ello, “[...] la cantidad de mujeres que busca comprar propiedades triplica a la de los hombres. Estas representan un 75% de las búsquedas de compra y los hombres un 25%” (El Observador, 2017). Ergo, es relevante que tengan una proporción considerable en las encuestas realizadas. Asimismo, de los encuestados, el **24%** tenía entre **20 y 30 años**, el **71%** entre **31 y 60 años** (segmento objetivo) y el **5%** más de **61 años**; y asimismo, eran provenientes de **Maldonado** (66%), **Montevideo** (20%), **Rocha** (8%), **Colonia** 3% y **Canelones** (3%).

No obstante, a los efectos de poder puntualizar de manera correcta el estudio sobre las encuestas de mercado en base al presente plan, los siguientes resultados se enfocarán en el **segmento objetivo dentro del Departamento de Maldonado**. Todos los gráficos del análisis se encuentran en el **[Anexo N°18]**.

En primer lugar, resultó ser que dentro del segmento objetivo en el Departamento de Maldonado, el **56% eran inquilinos** y que el proceso de alquiler se había dado en un **80%** por medio de una **inmobiliaria** y en un 20% mediante un familiar/amigo/conocido. A su vez, más allá de estar hoy en día alquilando, el 20% tuvo la oportunidad de vender en algún momento una propiedad y el **100% lo hizo por inmobiliaria**; mientras que el 80% restante nunca tuvo aquella posibilidad. Sin embargo, se les preguntó por medio de quién llevarían adelante el proceso de la venta y se obtuvieron los siguientes resultados: **50% inmobiliaria**, 41,67% familiar/amigo/conocido y 8,33% página web. Y asimismo, se les consultó si hay funcionando muchas inmobiliarias en su departamento y el **86,67%** expresó que sí, mientras que el 13,33% señaló que no.

En segundo lugar, en base a los resultados, dentro del segmento objetivo en el Departamento de Maldonado, el **44% eran propietarios** y que el proceso de adquisición se había dado en un **74,97%** por medio de una **inmobiliaria**, en un 16,7% mediante un familiar/amigo/conocido y por último, en un 8.33% por intermedio de una página web. No obstante, más allá de ser propietarios, el 50% de ellos la mayoría de las veces alquiló, no compró. Asimismo, ante la consulta

si habían tenido alguna vez la oportunidad de vender, el 67% expresó que sí y el 33% indicó que no. De los que respondieron de forma positiva, el proceso de venta lo llevaron delante de las siguientes maneras: **75% por inmobiliarias**, 12,5% por familiares/amigos/conocidos y 12,5% por alguna página web. Mientras que los que respondieron de forma negativa, indicaron que venderían una propiedad por medio de un familiar/amigo/conocido en un 75% y en un **25%** mediante una **inmobiliaria**. Y en un **100%**, los propietarios expresaron que hay una gran cantidad de inmobiliarias en el Departamento de Maldonado.

Y en tercer lugar, se realizaron preguntas generales, tanto a los inquilinos como a los propietarios en conjunto, con respecto a sus preferencias en el mercado inmobiliario y en relación a ciertas cuestiones tecnológicas. De todas ellas, se destacaron los siguientes puntos:

- En un **78%**, el aspecto más relevante a la hora de seleccionar un inmueble es el fácil acceso a zonas comerciales, turísticas, educaciones y de transporte público.
- En un **52%**, el aspecto más relevante a la hora de seleccionar una inmobiliaria son las diferentes formas de financiamiento.
- El **52%** de los encuestados conoce alguna inmobiliaria argentina con sucursales en Uruguay.
- El **85%** de los encuestados, en términos de preferencia en estilo de inmobiliaria, eligió: una que tenga tanto asesoramiento presencial como online y, que a su vez, tenga la posibilidad de recorrer diferentes propiedades por medio de la tecnología de VR y/o drones.
- Un **93%** respondió que potencialmente haría uso de la PWA.
- Empatadas con **41%** cada una, las tecnologías de preferencia son la realidad virtual y la PWA.
- Con un **100%**, ningún encuestado asistió a una inmobiliaria con alguna tecnología diferencial.
- En un **52%**, los encuestados haría potencial uso de un servicio de diseño de interiores por medios digitales.

Mercado Argentino

Como se mencionó en la introducción a las encuestas de mercado, se realizó una investigación del mercado argentino, ya que Sosa Herrero Propiedades se encuentra actualmente trabajando en él y **posee alcance a potenciales clientes interesados en el mercado inmobiliario uruguayo.**

En relación al mercado argentino, el **31%** de los encuestados fueron **hombres** y el **69% mujeres**. Asimismo, de los encuestados, el **60%** tenía entre **20 y 30 años**, el **36%** entre **31 y 60 años** (segmento objetivo) y el **4%** más de **61 años**; y a su vez, el **88%** eran oriundos de la Provincia de **Buenos Aires** y el **12%** de **otras**.

Empero, a los efectos de poder detallar de manera más precisa el estudio de las encuestas de mercado en base a las necesidades del presente plan, los siguientes resultados se centrarán en el **segmento objetivo dentro de la Provincia de Buenos Aires**. Todos los gráficos del análisis se pueden observar en el **[Anexo N°18]**.

En primer lugar, según los resultados del segmento objetivo de la Provincia de Buenos Aires, el **26%** de los encuestados respondieron que **alguna vez alquilaron o compraron una propiedad en Uruguay**. En línea con ello, hubo una mayor cantidad de alquileres (88%) y una menor cantidad de compras (11,12%). Más aún, los procesos de alquiler o compra los ejecutaron por medio de: un familiar/amigo/conocido con un 66,67%, una página web con un 22,22% y por último, una **inmobiliaria** con un **11,11%**. Y asimismo, expresaron que los últimos Departamentos donde alquilaron o compraron fueron **Maldonado (55,56%)**, Montevideo (22,22%), Colonia (11,11%) y San José (11,11%). Sumado a esto, se les consultó si alguna vez tuvieron la posibilidad de vender una propiedad, a lo que el 78% expresó que no y el 22% que sí. Estos últimos en un 100%, a su vez, expresaron que lo hicieron por medio de un familiar/amigo/conocido en el Departamento de Maldonado.

En segundo lugar, en contraposición de los que sí pudieron alquilar o comprar alguna vez una propiedad en Uruguay, el **74% expresó que no**. Sin embargo, se les preguntó si de tener la posibilidad de hacerlo, realmente lo harían: **el 42%** expresó que **sí**, **el 35%** opinó que **tal vez** y el 23% dijo que no. A los que respondieron afirmativamente, se les consultaron otras cuestiones adicionales. En primera instancia, la forma en la que llevarían adelante la operación; un

45,5% respondió que por medio de una **inmobiliaria en Uruguay**, otro **45,5%** expresó que lo haría mediante un familiar/amigo/conocido y el **9%** restante por medio de una página web uruguaya. En segunda instancia, el **45,46%** de los encuestados optarían por Uruguay para **vacacionar**, el **36,36%** para **vivir** y el **18,18%** para trabajar. Y en tercera instancia, el **63,63%** prefiere Montevideo, el **18,18% Maldonado** y el otro **18,18%** Canelones.

Y en tercer lugar, se realizaron preguntas generales, tanto a los que pudieron alquilar/comprar como a los que no, con respecto a sus preferencias en el mercado inmobiliario y en relación a ciertas cuestiones tecnológicas. De todas ellas, se destacaron los siguientes puntos:

- En un **60%**, el aspecto más relevante a la hora de seleccionar un inmueble es el fácil acceso a zonas comerciales, turísticas, educaciones y de transporte público.
- En un **43%**, el aspecto más relevante a la hora de seleccionar una inmobiliaria son las diferentes formas de financiamiento.
- El **14%** de los encuestados conoce alguna inmobiliaria argentina con sucursales en Uruguay.
- El **80%** de los encuestados, en términos de preferencia en estilo de inmobiliaria, eligió: una que tenga tanto asesoramiento presencial como online y, que a su vez, tenga la posibilidad de recorrer diferentes propiedades por medio de la tecnología de VR y/o drones.
- Un **86%** respondió que potencialmente haría uso de la PWA.
- El **43%** afirmó que la tecnología de preferencia es la PWA.
- El **91%** nunca asistió a una inmobiliaria con alguna tecnología especial.
- El **63%** de los encuestados tal vez haría potencial uso de un servicio de diseño de interiores por medios digitales.

2.2.3. Conclusiones de la Investigación de Mercado

El mercado uruguayo resultaría ser, en términos de clientes y propiedades (y sin tener en cuenta la cantidad de inmobiliarias operando), un mercado viable para invertir inmobiliariamente. Por un lado, existe un gran caudal de turistas extranjeros, en especial argentinos, y los propios residentes uruguayos que podrían ser clientes potenciales para el negocio. Por otro lado, según se pudo investigar y analizar, dentro del Departamento de Maldonado existe una vasta cantidad de viviendas, tanto urbanas como rurales, en alquiler temporal, alquiler anual y/o venta. Esta situación refleja la idea de que existe una importante cuantía de potenciales propiedades disponibles para comercializar sin exclusividad, en el caso de establecer una sucursal en aquella zona.

Y por último, otro rasgo importante a destacar, a modo de conclusión, fue que los encuestados uruguayos que realizaron operaciones de alquiler o compra-venta lo hicieron por medio de inmobiliarias, mientras que este tipo de operaciones quedaron en segundo lugar entre los encuestados argentinos. Asimismo, los encuestados de ambos países tienen una mirada positiva con respecto al tipo de inmobiliaria que se quiere instalar en Uruguay con sus concernientes detalles tecnológicos. Y a su vez, cabe resaltar que unos de los lugares más “operados” inmobiliariamente por los encuestados fue el Departamento de Maldonado.

En resumen, existen nuevas oportunidades tecnológicas e inmobiliarias en el mercado uruguayo, el cual se encuentra cambiando positivamente y creciendo de forma dinámica. Es así que, a los efectos de analizar si Sosa Herrero Propiedades posee las **características necesarias para desarrollarse en el mercado inmobiliario uruguayo**, según el análisis realizado hasta aquí, se identificarán fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un **matriz ponderada** (Dvoskin, 2004). Este análisis se puede observar en el **[Anexo N°19]**.

3. MODELO DE NEGOCIOS

A continuación se detallarán los nueve bloques del modelo de negocios de **Sosa Herrero Propiedades en Uruguay**. Para ello, se hará uso de la propuesta de Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002).

Segmento de Clientes

En términos de Osterwalder & Pigneur (2012), el segmento de mercado de Sosa Herrero Propiedades se encontrará dividido en *segmentos* con ciertas diferencias. No obstante, el **segmento target** al que apuntará el negocio es a **adultos entre 31 y 60 años**, debido a su mayor poder adquisitivo y ratio de conversión en alquileres y adquisición de propiedades, generando así los ingresos de mayor margen de la inmobiliaria. Dentro del segmento target hay diferencias según las necesidades: los clientes entre 31 y 45 años, en su mayoría, apuntan más a alquilar, mientras que un alto porcentaje de los clientes entre 46 y 60 años buscan comprar; estas son las dos variables a tener en cuenta.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de Sosa Herrero Propiedades será brindarle a sus clientes, alcance, comodidad, inmediatez, tiempo y un servicio **personalizado** de calidad, mediante el uso de las últimas **innovaciones tecnológicas**, a la hora de buscar una nueva propiedad para alquilar o comprar. En otras palabras, poder ofrecer el mejor *customer experience* con recursos tecnológicos en el sector inmobiliario.

Canales

Los canales serán: página web con tienda online, tienda física con asesores inmobiliarios, redes sociales, PWA para dispositivos móviles, vía telefónica, vía e-mail y vía pública (se considera canal a la vía público en lo que respecta a los carteles colocados en las propiedades en alquiler o venta).

Relación con los clientes

La relación con los clientes se generará a través del **asesoramiento continuo** y la **atención personalizada**; ya sea por un medio presencial o uno virtual.

Flujo de Ingresos

El flujo de ingresos se va a generar por las **comisiones** de los alquileres y las **comisiones** de las ventas de las propiedades. Ambas fuentes de ingreso tendrán un mecanismo de precios dinámicos, ya que se podrán establecer por medio de una negociación y/o teniendo en cuenta los precios del mercado.

Recursos clave

Los recursos clave de la inmobiliaria serán principalmente los **humanos** (administrador, asesores inmobiliarios, secretaria y community manager) y los **físicos** (instalaciones, aparatos tecnológicos, sistemas).

Actividades clave

Las actividades clave serán la búsqueda de nuevas propiedades para comercializar, la administración de alquileres y ventas de propiedades, el asesoramiento comercial y comunicación con los clientes, y el desarrollo y mantenimiento de los sistemas, redes sociales, aparatos tecnológicos y PWA.

Socios clave

Los socios claves realizarán actividades particulares de la inmobiliaria. Por un lado, el contador que llevará adelante los números de la inmobiliaria, el arquitecto que armará los planos para las propiedades en venta y por último, el programador, el cual desarrollará la página web de la inmobiliaria y la PWA.

Estructura de costos

En este caso, la estructura comprenderá los egresos fijos (sueldos, contador, servicios generales, gastos de oficina, alquiler y publicidad) y egresos variables (comisiones, arquitecto, programador e impuestos).

4. PLAN DE MARKETING

4.1. CUATRO “P”

4.1.1. Producto

El “*producto*” ofrecido serán **propiedades urbanas y rurales** por medio de su **servicio de intermediación** inmobiliaria, donde las primeras contemplarán casas y departamentos, mientras que las segundas referirán a chacras y campos. Este tipo de *producto* podrá ser **alquilado, comprado o vendido**, según necesidades y conveniencias. Clasificándolo, es un **producto durable** del cual el alquiler o la compra es menos frecuente y, en términos de Vaughn (1986), se trata de obtener la mayor cantidad de información a la hora de averiguar sobre las propiedades, por ende existe un **alto grado de involucramiento** en búsqueda de idoneidad, calidad y precio.

4.1.2. Promoción

Sosa Herrero Propiedades Uruguay implementará acciones de *inbound marketing* en sus medios de comunicación. Éstas se enfocarán en proporcionar información relevante a los potenciales consumidores, en particular los *buyer personas*¹¹, a los efectos de que adviertan que la inmobiliaria es experta en su rubro. En ellas se hará énfasis en la creación de contenidos que publiciten la marca y el servicio de intermediación inmobiliaria que brinda junto con su propuesta da valor y, a su vez, que exhiban las viviendas que la inmobiliaria tenga para ofrecer (estrategia de push). El hecho de publicitar la marca en primer lugar, tendrá como objetivo que ésta sea hecha conocida en Uruguay y transmitirles a los potenciales clientes la propuesta de valor de la empresa. Y en línea con ello, conjuntamente también publicitar las viviendas disponibles para

¹¹ *Buyer personas* es un modelo del cliente ideal para la empresa.

alquilar o comprar. Los medios de comunicación que se utilizarán para promocionar serán: su **página web** (medio propio), **redes sociales** como ser Facebook e Instagram (medios pagos en caso de realizar publicidad), **portales web** sobre inmuebles (medios pagos), **Google AdWords** (medios pagos) y la **vidriera de la inmobiliaria** (medio propio). No obstante, se debe agregar que el *medio* “boca en boca” (medio ganado) será sumamente relevante para que la empresa sea hecha conocida en Uruguay y empiece a comercializar. Ahora bien, todas las acciones que se llevarán adelante en los diferentes medios deberán tener un criterio unificado y un mensaje homogéneo.

Simultáneamente, Sosa Herrero Propiedades Argentina también deberá promocionar su nueva sucursal en Uruguay, dado que posee llegada a otro mercado y existen potenciales clientes interesados allí. En este caso, se ejecutarán acciones de creación de contenido marcario e inmobiliario; en otras palabras, se hará promoción de las oficinas uruguayas y las propiedades que posee en alquiler o venta en Uruguay. En este caso, los medios de comunicación que se utilizarán son el **mailing** a clientes argentinos actuales, **Facebook**, **Instagram**, **portales web** sobre inmuebles y la **vidriera de la oficina**, junto con el “boca en boca” que se genere. No obstante, es necesario resaltar que las promociones en Argentina sobre la sucursal uruguaya, serán de menor proporción que las propias promociones de la sucursal argentina.

4.1.3. Precio

En Sosa Herrero Propiedades Uruguay, el precio se podrá dividir en dos: por un lado, el precio del servicio y por otro, el precio de las propiedades ofrecidas.

En primer lugar, el **precio del servicio** se encontrará expresado en términos porcentuales. Estos últimos en Uruguay son los siguientes¹²: **tasaciones 0,5%** (cinco por mil) más impuestos¹³, **comisión por alquileres 10%** (Arancel 8.22% + IVA) y **comisión por ventas 4%** (Arancel 3.28% + IVA). Cabe señalar que

¹² Porcentajes obtenidos de la Cámara Inmobiliaria de Punta del Este – Maldonado.

¹³ En el caso de Sosa Herrero Propiedades no cobra por realizar tasaciones en Argentina y tampoco lo hará en la República Oriental del Uruguay.

cada porcentaje será aplicado al valor de la casa en lo que respecta las tasaciones, al monto de alquiler a pagar y al precio de venta de la propiedad.

Y en segundo lugar, el **precio de las propiedades**, tanto para alquilar como para vender, se encontrará definido por el **valor real** (el valor de la propiedad en sí), **el valor percibido** (atributos preferidos, moda), **la oferta y la demanda del mercado** (influenciadas por los precios promedios, los créditos, el stock y el dólar) y **el criterio de tasación del martillero de la inmobiliaria**. Este último, al momento de tasar la propiedad, considerará las características físicas (ambientes, metros cuadrados, frente/contra frente, baños, distribución, pileta, quincho), imaginarias (vecindad, categoría, moda), modificables (pintura, revestimientos) y no modificables (luz natural, barrio, ubicación). Este tipo de análisis se basa en lo que se llama **modelo hedónico de precios** de viviendas, el cual establece que el precio de las propiedades se basa directamente en sus características más trascendentales; éste lo realiza el profesional con el fin de obtener el precio de tasación. Sin embargo, al momento de promocionar la propiedad se establecerá el precio de lista, el cual es acordado entre la inmobiliaria y el vendedor. No obstante, más aún, al momento de encuentro entre la oferta y la demanda, se llegará al precio real de la propiedad.

Universidad de

San Andrés

4.1.4. Plaza

Como Sosa Herrero Propiedades brindará un servicio de intermediación inmobiliaria, cuyo *producto* será una propiedad inamovible, no se requerirán canales de distribución tradicionales. No obstante, el consumidor podrá llegar al *producto* de manera **digital** o **física**. En primer lugar, la vía digital de acceso a la propiedad que quiera ver y explorar será por la página web de la empresa, Facebook o Instagram, mediante fotos y videos, o por medio de la vista en realidad virtual proporcionada en la PWA para smartphones o directamente en las oficinas. Estas últimas contarán con los visores de realidad virtual para que los clientes puedan ver de forma digital diferentes propiedades sin moverse de la inmobiliaria. Y en segundo lugar, la vía física para observar la propiedad será mediante una cita previa acordada con la inmobiliaria.

5. OPERACIONES DEL NEGOCIO

Las operaciones de Sosa Herrero Propiedades Uruguay, en términos de Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008), se encontrarán divididas **en tres procesos**, que a su vez, incluirán subprocesos con diferentes actividades.

En **primer lugar**, se llevarán adelante los **procesos estratégicos**. Éstos definirán los objetivos, las estrategias y la planificación de la inmobiliaria, junto con la atención al cliente y los controles a implementar.

En **segundo lugar**, se realizará el **proceso operativo**. Este proceso es uno de los más relevantes dentro de una inmobiliaria, dado que es el *core del negocio*. Dentro de él, habrá **cuatro subprocesos diferentes**.

En primera instancia, **la captación de propiedades**. Este subproceso comprenderá cuatro actividades:

- La búsqueda de clientes ofertantes que quieran alquilar o vender su propiedad.
- La tasación de aquella propiedad (el tasador visitará el lugar y realizará un informe de tasación).
- El seguimiento y acompañamiento del cliente ofertante, ante cualquier duda que le surja a partir de la tasación realizada. Y de forma conjunta, la negociación del precio de alquiler/venta.
- La consignación de la propiedad, es decir la autorización por parte del dueño, para que la inmobiliaria empiece a promocionar su inmueble. En esta última etapa se firmará la documentación correspondiente para la autorización de difusión de imágenes/videos y alquiler/venta exclusiva o no; particularmente en Uruguay, la comercialización de las propiedades suele ser de manera no exclusiva, salvo casos extraordinarios.

En segunda instancia, **la comercialización de las propiedades captadas**. A diferencia del subproceso anterior, las actividades que se realizarán son:

- La toma de imágenes y videos (360°/VR) de la propiedad a comercializar.

- La difusión de la oferta por los distintos medios de comunicación que poseerá la inmobiliaria, incluyendo la colocación del cartel de alquiler/venta en la propiedad.
- La programación de citas con los potenciales clientes para recorrer las propiedades, en las cuales se encuentre interesado, de manera digital en la oficina o física en la propiedad misma.
- El seguimiento y acompañamiento de los clientes, ante cualquier duda que les surja posteriormente a la visita de las propiedades. Y simultáneamente, la negociación del precio a pagar por el alquiler/compra.
- La toma de la reserva de alquiler o compra por parte de los interesados, emitiéndose un boleto de reserva.
- El estudio de los títulos de la propiedad en cuestión y la situación jurídica, tanto del propietario, inquilino o comprador.

En tercera instancia, la **formalización de la operación de alquiler o compraventa**. En este subproceso, las actividades que se realizarán son:

- En el caso de un alquiler:
 - Firma del contrato de alquiler, garantía e inventario.
 - Entrega de la posesión de la propiedad.
- En el caso de una compraventa:
 - Firma del compromiso de compraventa.
 - Firma de la escritura definitiva con el objetivo de trasladar la propiedad del bien (compraventa definitiva).

En cuarta instancia, el **servicio pos-alquiler o pos-venta**. En esta instancia se hará un relevamiento de la satisfacción y un acompañamiento continuo de los clientes, tratando de establecer así una relación a largo plazo.

Y en **tercer lugar**, los **procesos de apoyo**. Estos comprenden al staff de apoyo que presta servicios en el proceso operativo. En este caso, el staff estará compuesto por: **un contador** (el cual liquidaría los sueldos, los impuestos y hará los libros), **un arquitecto** (quien hará los planos para la venta de propiedades), **un programador** (quien administrará toda la parte de programación de la página web, PWA y sistemas) y la **empresa de mantenimiento** (encargada de la limpieza). Asimismo, como proceso de apoyo dentro del proceso operativo, pero no como staff de apoyo, habrá **un community manager**.

6. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

6.1. ANÁLISIS DE EGRESOS

6.1.1. Egresos Fijos y Egresos Variables

Tabla N°4 | Egresos Fijos (Cotización USD: \$U31,42-.)

	MONTO MENSUAL	MONTO ANUAL
RECURSOS HUMANOS		
Sueldo Secretaria	USD 636.54	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 1,113.94	USD 13,367.28
Cargas Sociales ¹⁴	USD 221.00	USD 2,651.98
SERVICIOS EXTERNOS		
Servicio Contador ¹⁵	USD 477.40	USD 5,728.80
Servicio Programador ¹⁶	USD 127.30	USD 1,527.60
INFRAESTRUCTURA		
Servicios Generales ¹⁷ y Gastos de Oficina ¹⁸	USD 827.49	USD 9,929.88
Alquiler Oficina ¹⁹	USD 3,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento ²⁰	USD 63.65	USD 763.80
Habilitación Comercial ²¹	USD 153.00	USD 1,468.80
PUBLICIDAD		
Temporada Alta	USD 250.00	USD 750.00
Temporada Baja	USD 100.00	USD 900.00
IMPUESTOS²²		
Impuesto de Control de las Sociedades Anónimas (ICOSA) ²³	USD 45.00	USD 540.00
OTROS		
Premios Interacción PWA	USD 300.00	USD 3,600.00
TOTAL	USD 7,315.32	USD 84,866.62

¹⁴ Cargas sociales: 7,5% Aporte Jubilatorio, 5% Aporte al Seguro Nacional de Salud y 0,125% Fondo de Reversión Laboral. El total mencionado se aplica a cada sueldo de los RRHH de la inmobiliaria.

¹⁵ El servicio del contador consta de llevar adelante todos los aspectos impositivos de la inmobiliaria.

¹⁶ El costo mensual del programador cubre el mantenimiento de la página web y la PWA. Sin embargo, el costo inicial para el desarrollo de la página web y la PWA es de USD 2.2278,88.

¹⁷ Servicios generales: Internet, Luz, Teléfono y Agua. Total USD 572,88.

¹⁸ Gastos de oficina: Gastos varios extraordinarios de papelería y utilería. Total USD 254,61.

¹⁹ Alquiler de oficina: Oficina mencionada al inicio del plan de negocios.

²⁰ Mantenimiento: Limpieza (Una vez por semana, dos horas – Empresa Grupo Sur Seguridad)

²¹ Habilitación comercial: La habilitación comercial puede ser pagada mensual, semestral o anualmente. Tanto el pago semestral como anual tienen un descuento del 10% o 20%, respectivamente.

²² El propietario del local es solidariamente responsable del pago del Impuesto General Municipal y de Alumbrado Público. Asimismo, el propietario deberá abonar el Impuesto de Contribución Inmobiliaria, la Tasa de Conservación de Pavimento y Tasa Forestal.

²³ ICOSA: El monto anual del ICOSA puede ser deducido del IP. Al construir la Sociedad Anónima, se deberá realizar un pago del 1,5% del capital invertido.

Tabla N°5 | Egresos Variables (Cotización USD: \$U31,42-.)

	MONTO
RECURSOS HUMANOS	
Sueldo Asesores Inmobiliarios ²⁴	10.00%
Cargas Sociales ²⁵	12.63%
SERVICIOS EXTERNOS	
Arquitecto (para venta de propiedades con superficies superiores a 60mts ²) ²⁶	USD 30.00
IMPUESTOS	
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	22.00%
~ Comisión de Alquileres	1.80%
~ Comisión de Ventas	0.72%
Impuesto a la Renta por Actividades Económicas (IRAE)	25.00%
Impuesto al Patrimonio (IP)	1.50%

6.1.2. Activos Fijos

Tabla N°6 | Activos Fijos (Cotización USD: \$U31,42-.)

	CANTIDAD	MONTO
TECNOLOGÍA		
Pantallas Smart ²⁷	4	USD 1,000
Dispositivos VR ²⁸	4	USD 276
Smartphones para dispositivos VR ²⁹	4	USD 956
Cámaras Gear 360 - VR ³⁰	2	USD 498
Drones ³¹	2	USD 900
Pantallas interactivas ³²	2	USD 618
PCs ³³	5	USD 740
Impresoras ³⁴	2	USD 190
MOBILIARIO		
Escritorios ³⁵	5	USD 695
Sillas ³⁶	11	USD 440
Asientos de espera ³⁷	2	USD 39
Mesa para pantallas interactivas ³⁸	1	USD 48
Aire acondicionado ³⁹	1	USD 299
TOTAL		USD 6,699

²⁴ Comisiones: El 10% de la comisión de los asesores inmobiliarios puede variar según el monto. Sin embargo, el 10% será el promedio estimativo que se utilizará tanto para los alquileres como para las ventas.

²⁵ Cargas sociales: 7,5% Aporte Jubilatorio, 5% Aporte al Seguro Nacional de Salud y 0,125% Fondo de Reversión Laboral. El total mencionado se aplica a cada sueldo de los RRHH de la inmobiliaria.

²⁶ Arquitecto: El arquitecto cobrará por plano realizado de las propiedades en venta que sean de más de 60mts².

²⁷ Pantallas smart: Smart TV MicroSonic 32' Geant – USD 250 cada uno.

²⁸ Dispositivos VR: Lentes de Realidad Virtual Samsung Gear VR – USD 69 cada uno.

²⁹ Smartphones para los dispositivos VR: Samsung Galaxy S6 Octacore 3GB RAM – USD 239 cada uno.

³⁰ Cámaras Gear 360 – VR: Cámara Samsung Gear 360 – USD 249 cada uno.

³¹ Drones: Drone Hubsan 501s Profesional GPS Cámara FpV HD – USD 450 cada uno.

³² Pantallas interactivas: Tablet Lenovo Yofa 10.1 Full HD WiFi Quadcore – USD 309 cada una.

³³ PCs: PC Completa Core 2 Duo 2.2ghz 2 GB 80GB Dell WiFi – USD 148 cada una.

³⁴ Impresoras: Impresora Láser Samsung WiFi 2020w + Tóner Original – USD 95 cada una.

³⁵ Escritorios: Escritorio de Madera MDP 150cm Línea Office – USD 139 cada uno.

³⁶ Sillas: Sillas Oficina – Tela Mesh – USD 40 cada una.

³⁷ Asientos de espera: Silla Recepción Acolchada Oficina – USD 19,50 cada una.

³⁸ Mesa para pantallas interactivas: USD 48.

³⁹ Aire acondicionado: Aire Acondicionado Futura 9000 Bty Gas Ecológico Frío/Calor – USD 299.

A continuación, se presentarán las proyecciones de ingresos y el flujo de fondos de la inmobiliaria Sosa Herrero Propiedades en Uruguay, dentro de un **escenario pesimista**, para los primeros cuatro años de actividad. Este escenario tiene en cuenta las siguientes operaciones: tres alquileres y dos ventas (ambas operaciones mensuales). Cabe resaltar que se optó por presentar este contexto ya que al obtenerse un resultado positivo en un posible escenario pesimista, el negocio tiene mayores probabilidades de llegar a funcionar y tener éxito.

Asimismo, a los efectos de poder realizar un análisis más consistente y contundente, se realizaron a su vez **dos escenarios más: uno normal y otro optimista**. El primero consta de seis alquileres y cuatro ventas y el segundo refleja nueve alquileres y seis ventas (todas las operaciones son en términos mensuales). Los tres escenarios fueron realizados con el objetivo de no tener una sola mirada hacia un mismo panorama; por el contrario, se llevó adelante el planteo de los distintos escenarios para observar las diferentes variantes, que pueden llegar a ocurrir, al momento de operar en la República Oriental del Uruguay.

Y por último, cabe resaltar que se asumieron ciertas **premisas** para toda la **Sección de Costos, Finanzas e Inversión**, las cuales se detallan en el **[Anexo N°20]** junto con información extra del escenario pesimista, como de los escenarios adicionales (normal y optimista), con diferentes **variantes**.

Universidad de
San Andrés

6.2. PROYECCIÓN DE INGRESOS

6.2.1. Proyecciones para el Primer Año de Operaciones

La proyección de ingresos del **primer año**, dentro de un **escenario pesimista**, acompañados por los egresos fijos y variables, se puede ver en [Tabla N°7].

Tabla N°7 | Proyección de Ingresos – Escenario Pesimista

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 46,006.40	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 253,035.17
Comisiones por Alquileres	USD 829.89	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 4,564.41
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
TOTAL INGRESOS	USD 46,836.29	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 257,599.58
EGRESOS					
VARIABLES					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 3,839.04	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 21,114.72
Cargas Sociales	USD 484.87	USD 727.31	USD 727.31	USD 727.31	USD 2,666.79
Servicio Arquitecto	USD 60.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 510.00
IVA Comisión Alquileres	USD 149.65	USD 224.48	USD 224.48	USD 224.48	USD 823.09
IVA Comisión Ventas	USD 8,296.24	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 45,629.29
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 12,829.80	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 70,743.89
FIJOS					
Sueldo Secretaria	USD 1,273.08	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,001.94
Sueldo Comminuty Manager	USD 2,227.88	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 12,253.34
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 442.00	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,430.98
Servicio Contador	USD 954.80	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,251.40
Servicio Programador	USD 0.00	USD 254.60	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,018.40
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 2,696.97	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 3,101.97
Premios Interacción PWA	USD 0.00	USD 600.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 2,400.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 21,336.94	USD 20,309.65	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 83,270.51
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 70,985.04
TOTAL EGRESOS	USD 105,151.78	USD 39,614.35	USD 40,041.65	USD 40,191.65	USD 224,999.44
SUBTOTAL					USD 32,600.14
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 30,925.39
IRAE					USD 7,731.35
IP					USD 1,305.10
RESULTADO NETO					USD 21,888.94

6.2.2. Proyecciones para los Primeros Cuatro Años de Operaciones

La proyección de ingresos de los **primeros cuatro años**, dentro de un **escenario pesimista**, acompañados por los egresos fijos y variables, se puede ver en [Tabla N°8].

Tabla N°8 | Proyección de Ingresos – Escenario Pesimista

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS				
Comisiones por Ventas	USD 253,035.17	USD 276,038.37	USD 276,038.37	USD 276,038.37
Comisiones por Alquileres	USD 4,564.41	USD 4,979.35	USD 4,979.35	USD 4,979.35
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 53,238.78	USD 0.00
TOTAL INGRESOS	USD 257,599.58	USD 281,017.72	USD 334,256.50	USD 281,017.72
EGRESOS				
<u>VARIABLES</u>				
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 21,114.72	USD 23,034.24	USD 23,034.24	USD 23,034.24
Cargas Sociales	USD 2,666.79	USD 2,909.22	USD 2,909.22	USD 2,909.22
Servicio Arquitecto	USD 510.00	USD 600.00	USD 600.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 823.09	USD 897.92	USD 897.92	USD 897.92
IVA Comisión Ventas	USD 45,629.29	USD 49,777.41	USD 49,777.41	USD 49,777.41
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 70,743.89	USD 77,218.79	USD 77,218.79	USD 77,218.79
<u>FIJOS</u>				
Sueldo Secretaria	USD 7,001.94	USD 7,638.48	USD 7,638.48	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 12,253.34	USD 13,367.28	USD 13,367.28	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 2,430.98	USD 2,651.98	USD 2,651.98	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 5,251.40	USD 5,728.80	USD 5,728.80	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 1,018.40	USD 1,527.60	USD 1,527.60	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 9,929.88	USD 9,929.88	USD 9,929.88	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 36,000.00	USD 36,000.00	USD 36,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 763.80	USD 763.80	USD 763.80	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 1,468.80	USD 1,468.80	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 750.00	USD 750.00	USD 750.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00
ICOSA	USD 3,101.97	USD 540.00	USD 540.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 2,400.00	USD 3,600.00	USD 3,600.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 83,270.51	USD 84,866.62	USD 84,866.62	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
TOTAL EGRESOS	USD 224,999.44	USD 162,085.41	USD 162,085.41	USD 162,085.41
SUBTOTAL	USD 32,600.14	USD 118,932.31	USD 172,171.09	USD 118,932.31
AMORTIZACIONES	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE	USD 30,925.39	USD 117,257.56	USD 170,496.34	USD 117,257.56
IRAE	USD 7,731.35	USD 29,314.39	USD 42,624.09	USD 29,314.39
IP	USD 1,305.10	USD 2,276.34	USD 2,875.28	USD 2,276.34
RESULTADO NETO	USD 21,888.94	USD 85,666.83	USD 124,996.98	USD 85,666.83

6.3. FLUJO DE FONDOS Y ANÁLISIS FINANCIERO

6.3.1. Flujo de Fondos

A continuación se presenta la [Tabla N°9], donde se proyecta el flujo de fondos y el resultado, teniendo en consideración los ingresos y egresos dentro de un **escenario pesimista**.

Tabla N° 9 | Flujo de Fondos – Escenario Pesimista

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS		USD 257,599.58	USD 281,017.72	USD 334,256.50	USD 281,017.72
EGRESOS		USD 224,999.44	USD 162,085.41	USD 162,085.41	USD 162,085.41
AMORTIZACIONES		USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75
RESULTADO POR VENTA DE ACTIVOS		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
EBIT		USD 30,925.39	USD 117,257.56	USD 170,496.34	USD 117,257.56
IRAE (T)		USD 7,731.35	USD 29,314.39	USD 42,624.09	USD 29,314.39
IP (T)		USD 1,305.10	USD 2,276.34	USD 2,875.28	USD 2,276.34
EBIT(1-T)		USD 21,888.94	USD 85,666.83	USD 124,996.98	USD 85,666.83
CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSION INICIAL	USD 164,098.86	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSIÓN EN ACTIVOS NO CORRIENTES	USD 6,699.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
FLUJOS DE FONDOS	-USD 170,797.86	USD 23,563.69	USD 87,341.58	USD 126,671.73	USD 87,341.58
FLUJO DE FONDOS ACUMULADOS	USD 170,797.86	USD 194,361.55	USD 281,703.13	USD 408,374.86	USD 495,716.45
VAN	USD 90,099.67				

Tasas para el cálculo del VAN:

Risk Premium ⁴⁰	7.27%
Risk Free ⁴¹	2.63%
Beta ⁴²	0.75
Ri (K)	0.080825

⁴⁰ Risk Premium - Uruguay

⁴¹ Risk Free – Treasury Bills US GT5 GOV

⁴² Beta – Real Estate US (Operate and Services)

6.3.2. Inversión Inicial

La inversión **inicial total** del proyecto será de **170.797,86** dólares. Este monto incluye los siguientes aspectos [Tabla N°10]:

Tabla N°10 | Inversión Inicial

	MONTO
Capital de Trabajo	USD 93,113.82
Activos Fijos	USD 6,699.00
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04
TOTAL	USD 170,797.86

La inversión inicial se encuentra dividida en tres: capital de trabajo, activos fijos y garantía de funcionamiento. Particularmente, dentro del “Capital de Trabajo”, se incluyeron todos los potenciales egresos que tendría que enfrentar la empresa durante el primer año de operaciones, en el caso de que no haya ningún alquiler o venta, a los efectos de que pueda seguir siendo una **empresa en marcha**. Los ítems que componen cada concepto se puede ver en el [Anexo N°20].

6.3.3. Tasa de Retorno y Valor Actual Neto

En base a la proyección de flujo de caja realizado en el punto 6.3.1. y la inversión inicial de **170.797,86** dólares, la **tasa interna de retorno (TIR)** es del **26,25%**. Y a su vez, el **valor actual neto (VAN)** del proyecto es de **90.099,67** dólares.

6.3.4. Período de Recupero de la Inversión

En base a la proyección de flujo de caja realizado en el punto 6.3.1. para los primeros cuatro años, **la inversión inicial comenzará a recuperarse** en el **AÑO N°3**.

7. EQUIPO

7.1. EQUIPO EMPRENDEDOR

El equipo emprendedor, que conformará la apertura de la nueva sucursal de Sosa Herrero Propiedades en Uruguay, estará compuesto por dos integrantes.

- **José Sosa** | Martillero Público y Corredor Inmobiliario. Presidente de Sosa Herrero Propiedades S.A. Él administrará la sucursal, como director general, y las finanzas diarias.
- **Eugenia Magalí Giménez Hynst** | Licenciada en Administración de Empresas. Ella será la community manager, encargada de planificar y ejecutar las acciones de marketing, mencionados en el Plan de Marketing, y de realizar los videos en VR en las propiedades **[Anexo N°21]**.

Asimismo, se necesitará de los siguientes cargos para empezar a operar:

- Una secretaria, quien realizará toda la parte administrativa y de citaciones.
- Dos asesores inmobiliarios que, por requerimiento de José Sosa, tendrán que conocer Uruguay de manera completa, tener experiencia en el rubro y vocación de servicio. Estos deberán proporcionarles a los clientes la información requerida sobre las propiedades, en las cuales se encuentren interesados, acompañarlos en las recorridas y realizarles seguimiento.

7.2. ORGANIZACIÓN

La organización estará dividida en diferentes áreas **[Anexo N°22]**:

- **Administración y Finanzas:** José Sosa y la secretaria.
- **Comercial:** Los asesores inmobiliarios.
- **Marketing:** Eugenia Giménez Hynst.

Asimismo, como se mencionó anteriormente, la organización contará un **staff de apoyo externo**, el cual estará compuesto por un contador, un programador, un arquitecto y la empresa de mantenimiento.

8. ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS

Los **aspectos legales** comprenden el establecimiento de una sociedad, validaciones y registros. En primer lugar, José Sosa tendrá que revalidar su Título Argentino de Martillero Público en Uruguay, a los efectos de poder ejercer en dicho país. Aquella revalidación se realizará en la Reguladora Estudiantil del Consejo de Educación Técnico Profesional (ex UTU), donde deberá presentar el título argentino y/o comprobar que lleva más de cinco años ejerciendo como martillero público, ya sea en Uruguay o en el exterior. Posteriormente, tendrá que inscribirse en el Registro Nacional de Corredores Inmobiliarios, lugar donde le otorgarán la matrícula uruguaya. En segundo lugar, se deberá registrar a la Sociedad Anónima como sucursal [**Anexo N°23**], por ende a la inmobiliaria (Sosa Herrero Propiedades S.A.), en el **Registro Nacional de Comercio** (RNC)¹³. Luego, se publicará en dos diarios, entre ellos el Diario Oficial, un compendio de la documentación presentada en la RNC. Asimismo, se tendrá que inscribir a Sosa Herrero Propiedades S.A. en el **Banco de Previsión Social** (BPS)¹³, la **Dirección General Impositiva** (DGI)⁴³, el **Ministerio de Trabajo y Seguridad Social** (MTSS)¹³, el **Banco de Seguros del Estado** (BSE) y el **Ministerio de Turismo y Deporte** (MTD)⁴⁴. Se deberá registrar en este último ministerio ya que, según “El Decreto N° 385/994, de 24 de agosto de 1994, del Ministerio de Turismo y Deporte considera a las empresas inmobiliarias Prestadores de Servicios Turísticos.” (Cámara Inmobiliaria Uruguaya, 2018). En línea con ello, el decreto establece la obligación de que las inmobiliarias se encuentren registradas en el MTS, a los efectos de poder trabajar en ciertos

⁴³ Documentación a presentar (Uruguay XXI, 2017):

- “RNC: Copias certificadas y legalizadas de la resolución de instalar la sucursal [expresando en claro la denominación de la sucursal, el domicilio, el capital asignado y los administradores] y del estudio de la Casa Matriz.
- DGI y BPS: Formulario de Solicitud de Inscripción y Actualización con Certificación Notarial.
- MTSS: Planilla de control de trabajo (en caso de ocupar personal), Inscripción en BPS y DGI y Libro de Registro Laboral”.

⁴⁴ Documentación requerida (Ministerio de Turismo y Deporte)

- Formulario Declaración Jurada para Empresa de Servicios Turísticos Inmobiliarios.
- Certificaciones notariales.
- Certificados BPS y DGI vigentes.
- Certificado de Habilitación Policial.
- Fotografías (internas y externas) del local donde funcionará la empresa.
- Garantía de Funcionamiento – Pago de 570.860 Unidades Indexadas (UI) a 3,907 uruguayos (cotización del día) = 2.230.350,02/31,42 (cotización del dólar) = 70.985,04 dólares. Transcurridos los tres años de funcionamiento de la empresa, se podrá pedir la adecuación del monto de la garantía a 142.715 UI; es decir, que volverá a la SA un monto de 428.145 UI (428.145UI*3,907=1.672.762,51/31,42=53.238,78 dólares).

departamentos, como ser Canelones, Colonia, Maldonado y Rocha. Particularmente, el artículo 5 del Decreto N°390/003 fija la delimitación territorial del Decreto N°385/94; en el Departamento de Maldonado, el área comprendida es la siguiente: “entre Arroyo Solís Grande, Rutas Interbalnearia y N°9, Arroyo Garzón, Laguna Garzón, Océano Atlántico y Río de la Plata” (Cámara Inmobiliaria Uruguaya, 2018). A su vez, la inmobiliaria deberá tener la **Habilitación Comercial**⁴⁵, la cual es emitida por la Intendencia de Maldonado. Además, hay que mencionar que la Sociedad Anónima deberá llevar al día ciertos libros legales, que previamente tendrán que estar inscriptos en el RNC; aquellos libros son: Libro Diario, Libro de Inventarios y Libro Copiador de Cartas. A su vez, será obligatorio que tenga tres Libros Sociales: Libro de Actos de Asambleas, Libro de Actas de Directorio y Libro de Registro de Asistencia de Accionistas a las Asambleas (Uruguay XXI, 2017).

Los **aspectos impositivos** refieren a los impuestos directos e indirectos que le será obligatorio pagar a Sosa Herrero Propiedades Uruguay. Estos se puede observar en la [Tabla N°11].

Tabla N°11 | Impuestos

Directos		Indirectos	
Impuesto	Tasa	Impuesto	Tasa
Impuesto a la Renta de Actividades Económicas (IRAE)	25% [Anual]	Impuesto al Valor Agregado (IVA)	22% ⁴⁶
Impuesto al Patrimonio (IP)	1,5% [Anual]	-	-
Impuesto al Control de las Sociedades Anónimas (ICOSA)	1,5% del capital contractual al construir la sociedad. 45USD mensuales.	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a Uruguay XXI (2017) y Solution Alliance.

Otros aspectos **impositivos** que implican al **comprador, vendedor o inquilino**, junto con información **impositiva argentina**, se encuentran en el [Anexo N°24].

⁴⁵ Documentación requerida: Formulario, acreditación de la SA, contrato de arrendamiento (original y copia), fotocopias del DNI. El trámite posee un costo y la habilitación hay que mantenerla por medio de un pago anual.

⁴⁶ “A partir de agosto de 2015 (según lo dispuesto por la Ley N° 19.210 de inclusión financiera y medios de pago electrónico y su reglamentación), la tasa del IVA se ha reducido para enajenaciones de bienes y servicios realizadas a consumidores finales siempre que el pago se efectúe mediante tarjetas de débito o instrumentos de dinero electrónico. La tasa reducida vigente asciende a 18% cuando la operación no exceda aproximadamente los USD 500. Para operaciones por encima de este valor, la tasa es de 20%”. (Uruguay XXI, 2017)

9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

9.1. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

9.1.1. Planificación del Proyecto - Gantt

Por medio del Modelo de Gantt (Krajewski et al., 2008), se realizará el cronograma del plan de implantación; ver [Tabla N°12].

Tabla N°12 | Cronograma del plan de implementación

TAREA	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INICIACIÓN												
Registro de Sosa Herrero Propiedades SA en Uruguay ⁴⁷	■											
Alquiler de oficina	■											
Acondicionamiento de la oficina	■											
Búsqueda de propiedades para comercializar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inauguración de la inmobiliaria		■										
CONTRATACIÓN DE PERSONAL												
Comercial		■										
Administración y Finanzas		■										
Marketing		■										
COMUNICACIÓN Y MARKETING												
Publicaciones de propiedades en portales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento página web propia					■							
Publicaciones en redes sociales		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización videos VR		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento PWA					■							
PROGRAMACIÓN												
Desarrollo página web y PWA				■								

Fuente: Elaboración propia.

Considerando que hay que llevar un control de las implementaciones, la inmobiliaria utilizará un **Balanced Scorecard**, a los efectos de poder combinar sus implementaciones estrategias con objetivos de desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este seguimiento lo realizará por medio de **KPIs [Anexo N°25]**.

⁴⁷ "El plazo de constitución puede extenderse varios meses, pero la Sucursal puede operar desde que se inicien los procedimientos de instalación" (Uruguay XXI, 2017)

9.2. RIESGOS

9.2.1. Relacionados a la Compañía

- Falta de experiencia en la nueva ubicación. Esto implica aprendizaje, pero éste se genera con el tiempo; sin embargo, cuanto más tarde la organización en adaptarse, será peor.
- No tener una buena estrategia interna entre sucursales, a los efectos de poder integrar ambos mercados. En este caso, la comunicación organizacional deberá ser contundente y precisa.
- No llegar a generar un *awareness de marca* relevante en Uruguay, ni el mejor *customer experience*. Este rasgo es relevante ya que implica la relación con los potenciales clientes. Sosa Herrero Propiedades tendrá que *obsesionarse* con ellos, en términos de buen servicio y promoción.

9.2.2. Relacionados al Entorno

- Aparición de más competidores directos, como ser nuevas inmobiliarias, o integración hacia adelante, por parte de empresas constructoras.
- Fortalecimiento o aparición de un mayor número de productos sustitutos, como ser los portales web sin intermediación inmobiliaria.
- Aumento en los porcentajes impositivos, que deberá pagar la inmobiliaria, o aparición de nuevos impuestos.
- Potencial inestabilidad de la economía. En línea con ello, el aumento del dólar puede ser un factor negativo, ya que tendería a la baja en la demanda de inmuebles.
- Falta de uso de la PWA/sistema de usuarios, por parte de los clientes de la inmobiliaria.
- Falta de interés por parte del segmento objetivo uruguayo y/o argentino.

10. CONCLUSIÓN

La expansión internacional de **Sosa Herrero Propiedades** se vería respaldada por un contexto nacional con estabilidad económica, solidez democrática, políticas transparentes, incentivos para la inversión y proyecciones relevantes para el sector inmobiliario y tecnológico. No obstante, el **mercado inmobiliario uruguayo**, donde se insertaría la inmobiliaria, se lo podría considerar un *océano rojo* en términos de Kim & Mauborgne (2004), dado que ya hay un mercado definido, con competidores posicionados y una forma concreta de dirigir este tipo de negocio. Ergo, al momento de ingresar en aquel mercado, la organización necesitaría una **estrategia agresiva** en términos comerciales, a los efectos de poder competir en un espacio ya establecido, vencer a la competencia, explotar la demanda existente y demostrar valor en su servicio.

De igual modo, cabe destacar el aspecto **financiero** de la expansión. En el plan se realizaron diferentes escenarios, mediante los cuales se observó que en cualquiera de ellos se recupera la inversión dentro de los primeros cuatro años de operaciones, por lo que en términos de ROI, sería una buena oportunidad para invertir. Sin embargo, hay que tener en cuenta que los siguientes conceptos pueden llegar a modificarse, siendo estos un riesgo e impactando así en los estados contables de la inmobiliaria: **la carga impositiva, las cantidades demandas y la cotización del dólar.**

En conclusión, en base a la evidencia que se expuso en el *business plan*, se demostró que el negocio poseería potencial desarrollo en ciertos aspectos y en otros no. Desde la perspectiva de mercado no lo tendría, debido a la alta saturación de inmobiliarias, mientras que desde un punto de vista financiero sí. Sin embargo, para lograr aquel estado financiero positivo la empresa depende del mercado, el cual es el primero que hay que sortear. De todas formas, al tener llegada a otro de ellos como ser el argentino, aumentan las posibilidades de éxito ya que estos son uno de los principales inversores en Uruguay. En definitiva, se **formalizaría la inversión**, siempre teniendo en cuenta el **costo de oportunidad** de realizarla y las proyecciones a largo plazo en un **contexto global VICA.**

11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

11.1. BIBLIOGRAFÍA

- Blackwell, R., Miniard, P. & Engel, J. (2002) *Comportamiento del Consumidor*. S.A. Ediciones Paraninfo. 9° edición.
- Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (2016) *Principles of Corporate Finance*. McGraw Hill Higher Education.
- Bygrave, Q. & Zacharakis, A. (2010). *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping*. En *Entrepreneurship* (pp. 83-123). Estados Unidos: John Wiley & Sons Ltd.
- Bygrave, Q. & Zacharakis, A. (2010). *Understanding your business model and developing your strategy*. En *Entrepreneurship* (pp. 125-165). Estados Unidos: John Wiley & Sons Ltd.
- Carr, N. (2003) *IT doesn't matter*. Educause Review.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Jerkovic, N. (2014) *Inmuebles del Mundo Acuático (IMA)* (Trabajo de Graduación del MBA). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Mentora: María Fernanda Tamborini.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996) *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kim, C. & Mauborgne, R. (2004) *Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business Review.
- Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones* (8E). México: Pearson Educación (KRM)
- Laudon, K. & Laudon, J. (2012). *Management Information Systems*. Twelfth Edition. Prentice Hall.
- McFarlan, F. W. & Nolan, R. L. (2003) *Why IT does matter*. Harvard Business Review.

- Mullins, J. (2010). *My opportunity: why will or won't this work?* En *The new business road test: What entrepreneurs and executives should do before writing a business plan* (pp. 1-23). Estados Unidos: FT Prentice Hall.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2002) *Business Models and their Elements*. Position Paper for the International Workshop on Business Models: Switzerland.
- Porter, M. (1982) *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición I. Compañía Editorial S.A. de C.V.: México.
- Sajnin, P. (2015) *STARTHELPER: Software para creación de emprendimientos* (Trabajo de Graduación del MBA). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Mentora: María Fernanda Tamborini.
- Vaughn, R. (1986) *How Advertising Works: A Planning Model Revisited*. *Journal of Advertising Research*, 26 (1), 57-66.

11.2. OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

Páginas Web

- AFIP (2016) *Ganancia y Bienes Personales – Documentos*. Julio 21, 2018 desde Administración Federal de Ingresos Públicos. Sitio web: <http://www.afip.gob.ar/gananciasybienes/>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (s.f.) *El Sistema Tributario en Argentina*. Julio 21, 2018 desde Inversión y Comercio. Sitio web: http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf
- Bafico, H. & Michelin, G. (2018) *Llegó la hora de moderar el gasto público*. Abril 20, 2018 desde El País. Sitio web: <https://www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/llego-hora-moderar-gasto-publico.html>

- Banco Centro del Uruguay (2018) *Cotización de monedas*. Junio 2, 2018 desde el BCU. Sitio web: <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Cotizaciones.aspx>
- Banco Mundial (s.f.) *El Banco Mundial en Uruguay*. Abril 23, 2018 desde el Banco Mundial. Sitio web: <http://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/>
- Berge, M. (2013) Aspectos prácticos de la liquidación de Ganancias y Bienes Personales – Personas Físicas. Julio 21, 2018, desde Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sitio web: http://www.consejo.org.ar/Bib_elect/marzo13_CT/texto8_1903.htm
- Berruti, C. (2018) *Operadores inmobiliarios habilitados por el Ministerio de Turismo y Deportes*. Mayo 5, 2018 desde Catálogo de Datos Abiertos – Uruguay. Sitio web: <https://catalogodatos.gub.uy/dataset/operadores-turisticos-habilitados>
- Blasina, E. (2018) *Uruguay, otra vez país de inmigrantes*. Abril 30, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/uruguay-otra-vez-pais-inmigrantes-n1223431>
- Bloomberg (2018) *United States Rates & Bonds - Treasury Bills*. Julio 4, 2018 desde Bloomberg. Sitio web: <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- Business Insider (2016). *The virtual and augmented reality market will reach \$162 billion by 2020*. Septiembre 20, 2017, de Business Insider. Sitio web: <http://www.businessinsider.de/>
- Cámara Inmobiliaria Uruguaya (2018) *Preguntas frecuentes*. Junio 3, 2018 desde la CIU. Sitio web: <http://www.ciu.org.uy/faq/>
- Castro, L. (2018) *La realidad virtual pisa fuerte en Uruguay*. Abril 23, 2018 desde Fin de Semana - La Diaria. Sitio web: <https://findesemana.ladiaria.com.uy/articulo/2018/3/la-realidad-virtual-pisa-fuerte-en-uruguay/>
- Censo Nacional Uruguay (2011). Instituto Nacional de Estadística (INE). Uruguay.
- Centros de Estudios Fiscales (2018) *Definiciones Conceptuales y Descripciones de Impuestos*. Julio 4, 2018 desde <https://cef.org.uy/datos-estadisticos/grafico/obtener-archivo/sub-tema/41/tipo/intro>

- Comisión Directiva (2018) *Aranceles*. Mayo 27, 2018 desde la Cámara Inmobiliaria Punta del Este – Maldonado. Sitio web: <http://www.adipecidem.com.uy/aranceles/>
- Damodaran, A. (2018) *Country Default Spreads and Risk Premiums*. Julio 4, 2018 desde Damodaran Online. Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypre m.html
- Damodaran, A. (2018) *Total Beta by Sector (for computing private company cost of equity)*. Julio 4, 2018 desde Damodaran Online. Sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html
- Datos Macro (2018) *Datos Uruguay*. Mayo 24, 2018 desde Datos Macro. Sitio web: <https://www.datosmacro.com/uruguay>
- DGI (2018) *¿Qué porcentaje de amortización debe aplicarse para los bienes muebles?* Julio 4, 2018 desde Dirección General Impositiva. Sitio web: <http://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2,normas-de-valuacion,preguntas-frecuentes-ampliacion,O,es,0,PAG;CONC;1017;8;D;que-porcentaje-de-amortizacion-debe-aplicarse-para-los-bienes-muebles;2;PAG;>
- DGI (2018) *El Sistema tributario uruguayo*. Abril 20, 2018 desde Dirección General Impositiva. Sitio web: <http://www.dgi.gub.uy>
- DGR (2018) *Requisitos para la inscripción de documentos para el registro de personas jurídicas*. Julio 4, 2018 desde Dirección General de Registros. Sitio web: http://www.dgr.gub.uy/requisitos/dgr_personas_juridicas_requ
- Dubra, J. (2018) *Uruguay se encuentra sistemáticamente entre los países con políticas fiscales más procíclicas*. Abril 20, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/politica-fiscal-y-ciclo-n1164496>
- El Cronista (2017) *Inmobiliarias en Punta del Este pierden 'la guerra de los alquileres' con las plataformas digitales*. Mayo 15, 2018 desde El Cronista. Sitio web: <https://www.cronista.com/negocios/Inmobiliarias-de-Punta-del-Este-pierden-la-guerra-de-los-alquileres-con-las-plataformas-digitales-20170116-0012.html>

- El Instituto de Economía (2013) *Inflación en Uruguay: evolución y medidas*. Junio 16, 2018 desde El Instituto de Economía (IECON) de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República – Observatorio de Coyuntura Boletín N°2. Sitio web: <http://http://www.iecon.ccee.edu.uy/documentos-de-coyuntura/categoria/7/es/>
- El Observador (2017) *El consumidor uruguayo, cada vez más dependiente de internet*. Abril 23, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/el-consumidor-uruguayo-cada-vez-mas-dependiente-internet-n1133025>
- El Observador (2017) *Las mujeres invierten cada vez más en el segmento inmobiliario*. Mayo 25, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/las-mujeres-invierten-cada-vez-mas-el-segmento-inmobiliario-n1140635>
- El Observador (2018) *El 55% de los uruguayos considera positiva la llegada de inmigrantes; el 32% cree que es "negativa"*. Abril 20, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/el-55-los-uruguayos-considera-positiva-la-llegada-inmigrantes-el-32-cree-que-es-negativa-n1201946>
- El Observador (2018) *Pobreza bajó a 7,9% en 2017; también lo hizo la indigencia y desigualdad*. Abril 22, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/pobreza-79-2017-tambien-lo-hizo-la-indigencia-y-desigualdad-n1213206>
- El Observador (2018). *Uruguay entre los países con inflación más alta de la región en 2017*. Mayo 24, 2018 desde El Observador. Sitio web: <https://www.elobservador.com.uy/uruguay-los-paises-inflacion-mas-alta-la-region-2017-n1159061>
- El País (2016) *Cerraron 70 inmobiliarias por competencia informal*. Mayo 15, 2018 desde El País. Sitio web: <https://www.elpais.com.uy/informacion/cerraron-inmobiliarias-competencia-informal.html>
- El País (2017) *En un año se duplicó el número de las viviendas ocupadas de forma ilegal*. Mayo 25, 2018 desde El País. Sitio web:

<https://www.elpais.com.uy/informacion/ano-duplico-numero-viviendas-ocupadas-forma-ilegal.html>

El País (2018) *Uruguay espera la llegada de 18.000 inmigrantes en 2017*. Abril 20, 2018 desde El País. Sitio web: <https://www.elpais.com.uy/informacion/uruguay-espera-llegada-inmigrantes.html>

Encuesta Continua de Hogares (2017). Instituto Nacional de Estadística (INE). República Oriental del Uruguay.

Hayashi, E. (2015). *Latinoamérica destino de inversión inmobiliaria para el 2015*. Noviembre 18, 2017, de Reporte Inmobiliario. Sitio web: <http://www.reporteinmobiliario.com.ar/nuke/article2879-latinoamerica-destino-de-inversion-inmobiliaria-para-el-2015.html>

Index Mundi (2017) *Cuadros de Datos Históricos Anuales*. Abril 29, 2018 desde Index Mundi. Sitio web: <https://www.indexmundi.com/>

InfoCasas (2017). *Las 10 proyecciones de InfoCasas para el mercado inmobiliario uruguayo en 2017*. Septiembre 20, 2017, de InfoCasas. Sitio web: <https://es.scribd.com/document/335790118/Las-10-Proyecciones-de-InfoCasas-Para-El-Mercado-Inmobiliario-Uruguayo-en-2017#>

Inmobiliarias Uruguay. Noviembre 18, 2017, de Uruguay.Inmobiliaria.com. Sitio web: <https://uruguay.inmobiliaria.com/inmobiliarias.htm>

Inmotecnia Rent. (2017). *La innovación tecnológica y la revolución digital asaltan el sector inmobiliario*. Agosto 30, 2017, de MIT Technology Review. Sitio web: <https://www.technologyreview.es/s/7687/la-innovacion-tecnologica-y-la-revolucion-digital-asaltan-el-sector-inmobiliario>

Intendencia de Maldonado (2018) *Digesto Departamental – Texto Ordenado de Tributos e Ingresos del Departamento de Maldonado*. Julio 4, 2018 desde Mi Portal Maldonado. Sitio web: http://miportal.maldonado.gub.uy/digesto/index.php/detalle_articulo/desplugar_detalle_articulo/5795
[isitos_insc_documentos.pdf](#)

Letón, S. (2017). *El sector inmobiliario abraza la tecnología*. Septiembre 19, 2017 de El País. Sitio Web: <https://economia.elpais.com/economia/>

Mercado Libre Uruguay. Sitio web: <http://www.mercadolibre.com.uy>

- Ministerio de Educación y Cultura (2016). *Logros y nivel educativo alcanzado por la población 2016*. Abril 21, 2018 desde el Ministerio de Educación y Cultura. Sitio web: <http://educacion.mec.gub.uy/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2018) *Instructivo Mercosur y Asociados Exterior*. Junio 2, 2018 desde el Ministerio de Relaciones Exteriores. Sitio web:
<https://sitios.mrree.gub.uy/tramites/seleccionar/documento/InstructivoMercosurYAsociadosExterior.pdf>
- Ministerio de Turismo y Deporte (2018) *Registro de Operadores – Prestadores de Servicio Turísticos Inmobiliarios*. Junio 3, 2018 desde MINTUR. Sitio web: <http://www.mintur.gub.uy/images/formularios/>
- Montevideo Portal (2018) *Carolina Cosse en Barcelona destaca los avances tecnológicos en Uruguay*. Abril 23, 2018 desde Montevideo Portal. Sitio web: <http://www.montevideo.com.uy/Ciencia-y-Tecnologia/Carolina-Cosse-en-Barcelona-destaca-los-avances-tecnologicos-de-Uruguay-uc676334#>
- MSCI. (2017). *Real Estate Market Size 2016*. Noviembre 18, 2017, de MSCI. Sitio web: <https://www.msci.com/www/research-paper/real-estate-market-size-2016/0183961169>
- Municipio de San Carlos (Uruguay) (2017). Wikipedia, La enciclopedia libre. Fecha de consulta: 19:54, mayo 21, 2018 desde [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Municipio_de_San_Carlos_\(Uruguay\)&oldid=103480095](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Municipio_de_San_Carlos_(Uruguay)&oldid=103480095).
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2018). *Presupuesto por Área Programática – Años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019*. Abril 20, 2018, de Oficina de Planeamiento y Presupuesto. Sitio web: <http://agev.opp.gub.uy/advni/#/~~/presupuestado-total-2019>
- Parlamento del Uruguay (2018) *Leyes*. Sitio web: https://parlamento.gub.uy/documentosyleyes/leyes?Ly_Nro=&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmin%5D%5Bdate%5D=&Ly_fechaDePromulgacion%5Bmax%5D%5Bdate%5D=&Ltemas=INVERSIONES+PUBLICAS&tipoBusqueda=T&Searchtext=

- Parra, O. (2016). *La innovación tecnológica y su importancia para conquistar al consumidor 'ultra-conectado'*. Noviembre 18, 2017, de El Nuevo Herald. Sitio web: <http://www.elnuevoherald.com/noticias/tecnologia/article94179892.html>
- Perfil LinkedIn Damián Tabakman. Marzo 15, 2018, de LinkedIn. Sitio web: <https://ar.linkedin.com/in/damian-tabakman-7a590510>
- Poder Legislativo – Cámara de Representantes (2015). *Operador Inmobiliario. Regulación de su actividad y creación del Registro Nacional de Operadores Inmobiliarios*. Junio 3, 2018 desde El Poder Legislativo – Parlamento. Sitio web: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/D2015030024-009694688.Html>
- Poder Legislativo. *Ley N°18.083 - Sistema Tributario*. Parlamento Legislativo – República Oriental del Uruguay. Sitio web: <https://legislativo.parlamento.gub.uy/temporales/leytemp3534206.htm>
- Pulso Turístico (2018) *Uruguay presenta nuevo récord de turistas esta temporada*. Mayo 20, 2018 desde Pulso Turístico. Sitio web: http://www.pulsoturistico.com.ar/mas_informacion.asp?id=10985&titulo=Uruguay-presenta-nuevo-record-de-turistas-esta-temporada
- Punta del Este (2018). *La Barra*. Abril 21, 2018 de Punta del Este. Sitio web: https://www.puntadeleste.com/es/informacion/punta_del_este/la-barra#
- Shaw, M. (2018) *Uruguay presentó datos de turismo de 2017 y enero 2018*. Mayo 20, 2018 desde CIPETUR. Sitio web: <http://www.cipetur.com/index.php/noticias/item/2513-uruguay-present%C3%B3-datos-de-turismo-de-2017-y-enero-2018>
- Solution Alliance (s.f.) *Sistema Tributario en Uruguay*. República Oriental del Uruguay.
- Statista (2017) *Base de Datos*. Sitio web: <https://es.statista.com>
- Sures Bienes Raíces (2013) *Proceso de Compra-Venta y Alquiler de Inmuebles en Uruguay*. Junio 3, 2018 desde Sures Bienes Raíces. Sitio web: <http://www.sures.com.uy/sitio/publicaciones>
- Uruguay Campos (s.f.) *Uruguay: Aspectos Sociales*. Abril 21, 2018 desde Uruguay Campos. Sitio web: http://www.uruguaycampos.com/uruguay_sociedad.php

- Uruguay Virtual (2017). *10 ventajas de la realidad virtual en Uruguay para el sector inmobiliario*. Septiembre 19, 2017, de Uruguay Virtual. Sitio web: <http://uruguayvirtual.com/10-ventajas-de-la-realidad-virtual-aplicada-al-sector-inmobiliario/>
- Uruguay XXI & PwC (2017) *Sistema Tributario – Guía del Inversor*. Abril 20, 2018 desde Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. Sitio web: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Uruguay XXI (2017) *Ambiente para los Negocios – Guía del Inversor*. Abril 20, 2018 desde Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. Sitio web: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Uruguay XXI (2017) *Establecer Residencia en Uruguay – Guía del Inversor*. Junio 2, 2018 desde Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. Sitio web: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Uruguay XXI (2017) *Establecer una empresa – Guía del Inversor*. Junio 2, 2018 desde Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. Sitio web: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Uruguay XXI (2017) *Sistema Tributario – Guía del Inversor*. Junio 3, 2018 desde Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. Sitio web: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Uruguay XXI (2017). *Informe Sector Inmobiliario – Guía del Inversor*. Septiembre 20, 2017, de Uruguay XXI Promoción de Inversiones y Exportaciones. Sitio web: <http://www.uruguayxxi.gub.uy/>
- Valente, J. (2010) *Mapeo de Procesos de Una Inmobiliaria*. Junio 1, 2018 desde Técnico Inmobiliario. Sitio web: <http://www.tecnicoinmobiliario.blogspot.com>
- Vaughan, E. (2018). *Dueño directo: ya cerraron más de 70 inmobiliarias en Punta del Este por el auge del alquiler "online"*. Marzo 20, 2018, desde iProfesional. Sitio web: <http://www.iprofesional.com/notas/263523-inversiones-real-estate-punta-del-este-inmuebles-inmobiliarias-Dueno-directo-ya-cerraron-mas-de-70-inmobiliarias-en-Punta-del-Este-por-el-auge-del-alquiler-online>

Entrevistas

Sosa, J. (2018) *Entrevista a José Enrique Sosa / Entrevistadora: Eugenia Magalí Giménez Hynst*. Buenos Aires, Argentina.

Tabakman, D. (2018) *Entrevista a Damián Tabakman / Entrevistadora: Eugenia Magalí Giménez Hynst*. Buenos Aires, Argentina.

Consultas Puntuales

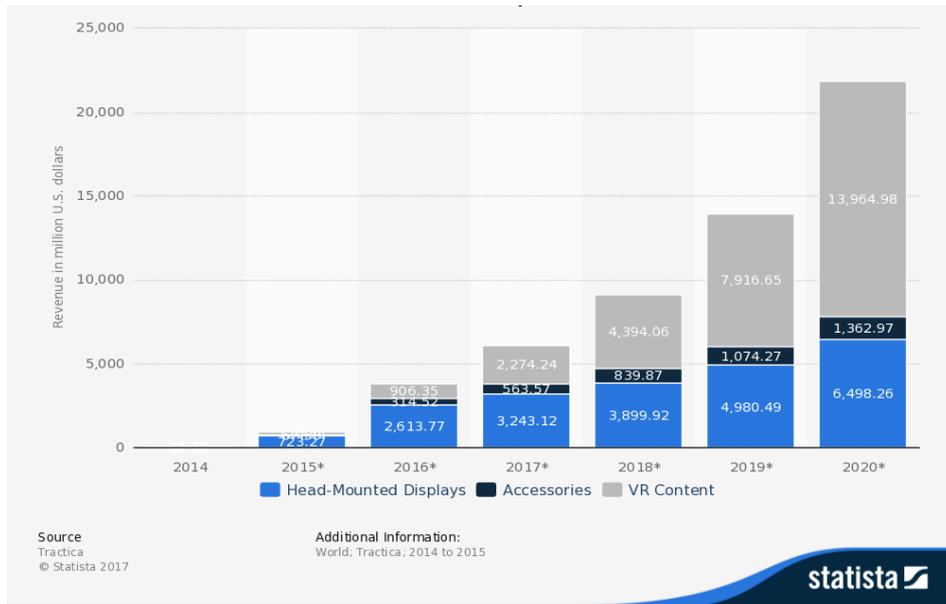
- **Carlos Trivarelli – Contador Público** | Aspectos Legales, Impositivos, Contables y Financieros.
- **Conrado Galli – Programador** | Programación.
- **Diego Fernández Molero – Licenciado en Economía** | Proyección de Ingresos y Flujo de Fondos..
- **Eduardo Gutiérrez Lemes – Contador Público (Uruguay)⁴⁸** | Aspectos Legales, Impositivos y Contables.
- **José Enrique Sosa – Dueño de Sosa Herrero Propiedades (Martillero Público)** | Egresos Fijos, Egresos Variables, Inversión Inicial y Potenciales Escenarios.
- **María de los Milagros Montell – Contadora Pública y Licenciada en Administración** | Amortizaciones e Impuestos.
- **María Fernanda Tamborini – Licenciada en Economía** | Aspectos generales del plan.

⁴⁸ Contador Público en el Estudio Contable Auren – Uruguay. “Auren, firma líder en prestación de servicios profesionales de Auditoría, Asesoramiento fiscal y legal, Consultoría y Corporate.” Estudio Auren (<https://www.auren.com/es-UY>)

12. ANEXOS

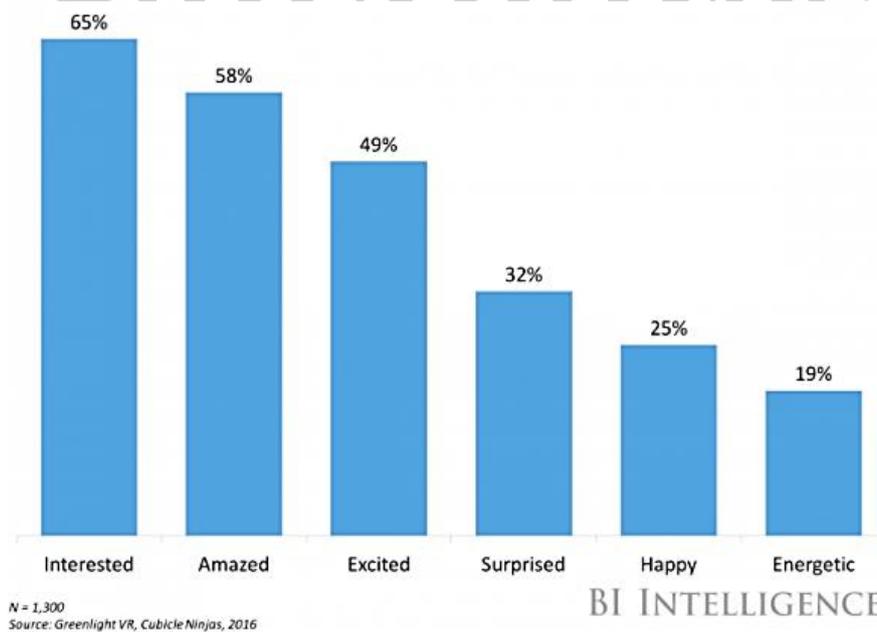
ANEXO N°1 |

Ingresos globales de realidad virtual por segmento | 2014 - 2020.



Fuente: Base de Datos Statista.

Cómo se sienten los consumidores cuando miran contenido en realidad virtual



Fuente: Business Insider (2016).

ANEXO N°2 |

Distribución del presupuesto del estado, por área programática, para los años 2018 y 2019 (años en los que se piensa la implementación del plan de negocios).

AÑO 2018

PRESUPUESTO 2018	2018	AP/TOTAL DEL PRESUPUESTO
Servicios Públicos Generales	\$U109,173.9M	28,13%
Protección y Seguridad Social	\$U88,632.6M	22,83%
Educación	\$U67,626.7M	17,42%
Salud	\$U43,510,2M	11,21%
Seguridad Pública	\$U23,989.4M	6,18%
Infraestructura, Transporte y Comunicaciones	\$U11,735.9M	3,02%
Defensa Nacional	\$U9,252.8M	2,38%
Desarrollo Productivo	\$U9,245.6M	2,38%
Vivienda	\$U7,468.1M	1,92%
Administración de Justicia	\$U5,465.8M	1,40%
Cultura y Deporte	\$U3,085M	0,79%
Registros e Información Oficial	\$U2,224.4M	0,57%
Trabajo y Empleo	\$U2,155.6M	0,55%
Ciencia, Tecnología e Innovación	\$U1,914.5M	0,49%
Energía	\$U910.4M	0,23%
Medio Ambiente y Recursos Naturales	\$U857.9M	0,22%
Otros	\$U851.7M	0,21%

PRESUPUESTO TOTAL	ASIGNACIONES		
	INVERSION	PERSONAL	FUNCIONAMIENTO
\$U388,100.5M	\$U25,832.1M	\$U123,046.4M	\$U239,222M

Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2018).

AÑO 2019

PRESUPUESTO 2019	2019	AP/TOTAL DEL PRESUPUESTO
Servicios Públicos Generales	\$U109,298.5M	28,18%
Protección y Seguridad Social	\$U88,632.6M	22,85%
Educación	\$U67,626.4M	17,43%
Salud	\$U43,510,2M	11,21%
Seguridad Pública	\$U24,016M	6,19%
Infraestructura, Transporte y Comunicaciones	\$U11,414M	2,94%
Defensa Nacional	\$U9,251M	2,85%
Desarrollo Productivo	\$U9,180.6M	2,36%
Vivienda	\$U7,468.1M	1,92%
Administración de Justicia	\$U5,465.8M	1,40%
Cultura y Deporte	\$U3,085.5M	0,79%
Registros e Información Oficial	\$U2,211.3M	0,57%
Trabajo y Empleo	\$U2,155.6M	0,55%
Ciencia, Tecnología e Innovación	\$U1,914.5M	0,49%
Energía	\$U910.4M	0,23%
Medio Ambiente y Recursos Naturales	\$U863.4M	0,22%
Otros	\$U853.7M	0,21%

ASIGNACIONES			
PRESUPUESTO TOTAL	INVERSION	PERSONAL	FUNCIONAMIENTO
\$U387,857.7M	\$U25,519M	\$U123,050.4M	\$U239,288.4M

Fuente: Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2018).

ANEXO N°3 |

Gasto público y gasto público per cápita 2005 a 2016 - Uruguay



Fuente: Datos Macro (2018).



Universidad de
San Andrés

ANEXO N°4 |

Cuadro completo con los principales impuestos en Uruguay vinculados a la actividad empresarial.

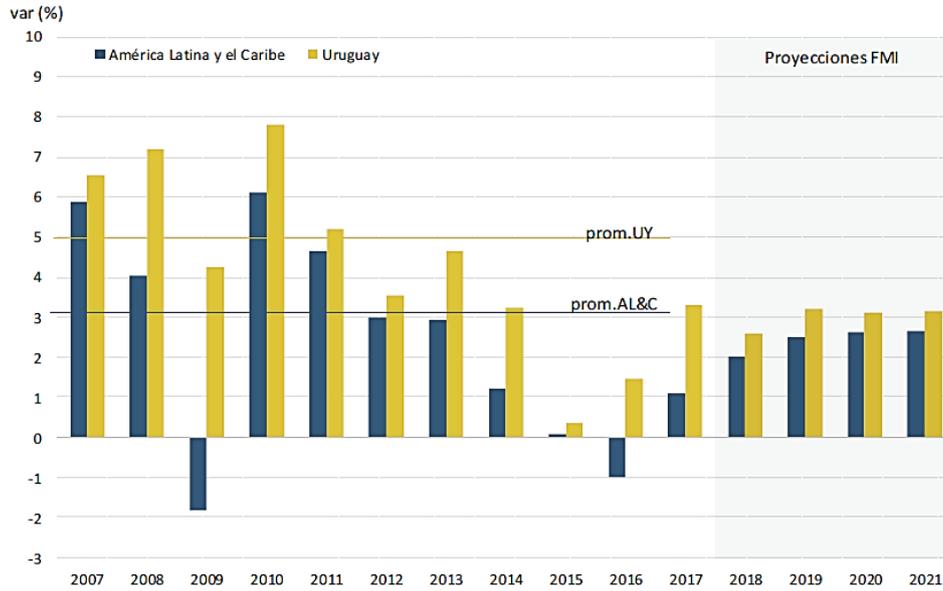
	Directos				Indirectos	
	Empresas		Personas			
	Impuesto	Tasa	Impuesto	Tasa	Impuesto	Tasa
Generales	IRAE	25%	IRPF	Capital: 3-12% Trabajo: 0-30%	IVA	10% 22% (tasa básica)
	IP	1.5%	IP	0.7- 1.5%		
	ICOSA	1.5% del capital contractual al construir la sociedad; 0,75% en cada cierre del ejercicio.				
Específicos (*)	IMEB	0.1-2.5%	IRNR	3-12%	IMESI	10- 133%
	IRNR	3-12%				
	SEG	Tasa general: 5% Excepciones: 2- 15%				

(*) Si bien en todos los casos tiene que darse un hecho generador, se consideran específicos aquellos que tienen un alcance acotado por aplicar únicamente a ciertos productos o sectores o ciertos tipos de empresas o individuos.

Fuente: Uruguay XXI & PwC (2017).

ANEXO N°5 |

Variaciones porcentuales PBI 2007 a 2021 – Uruguay y ALC

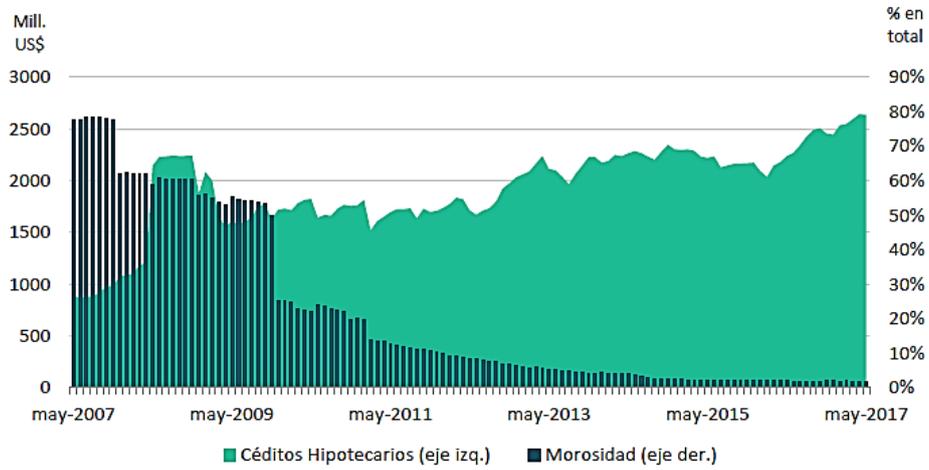


Fuente: Uruguay XXI (2017), en base a BCU y FMI.



ANEXO N°6 |

Relación entre créditos hipotecarios otorgados y los niveles de morosidad entre mayo de 2007 y mayo 2017.

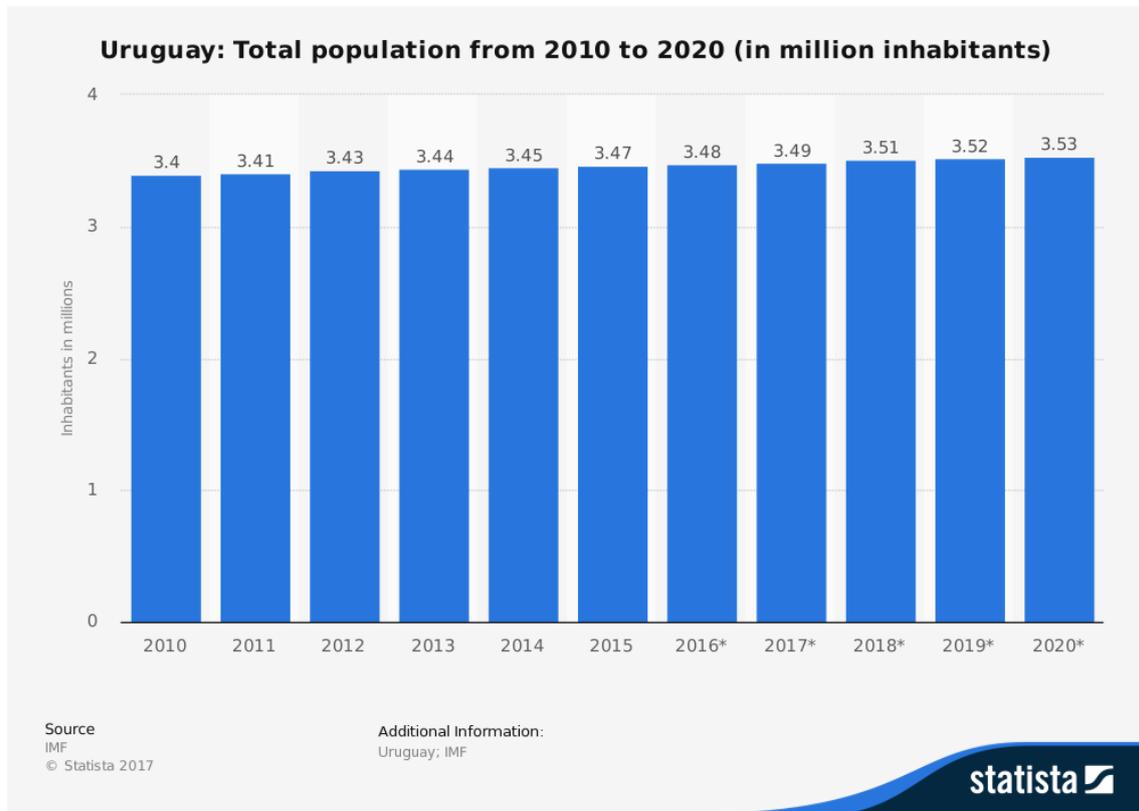


Fuente: Elaborado por UXXI en base a información de BCU.



ANEXO N°7 |

Población estimada de Uruguay para el año 2019 y 2020

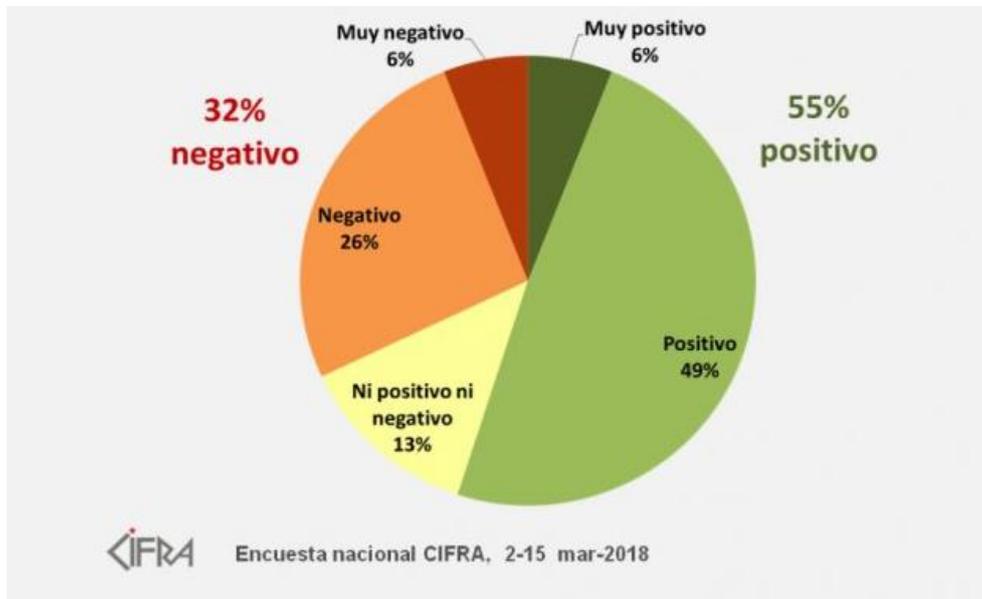


Fuente: Statista (2017).

Universidad de
San Andrés

ANEXO N°8 |

Imagen sobre la llegada de nuevos inmigrantes a Uruguay



Fuente: El Observador (2018).



ANEXO N°9 |

Comportamiento de la demanda en 2016

Operación más buscada



Comodidades más buscadas



Así fue el comportamiento de la demanda en 2016. Para 2017 se espera una leve mejora de las ventas.

Fuente: Uruguay XXI (2017).



Universidad de
San Andrés

ANEXO N°10 |

Cantidad de inmobiliarias en la República Oriental del Uruguay por región.

UBICACIÓN		CANTIDAD
ARTIGAS		9
Artigas Capital (7) Bella Unión (1)	Baltasar Brum (1)	
CANELONES		195
Araminda (4) Atlántida (19) Barros Blancos (2) Canelones Capital (1) Ciudad De La Costa (53) Colinas de Solymar (1) Cuchilla Alta (3) El Pinar (17) Fortín Santa Rosa (1) Juanicó (1) La Floresta (8) La Paz (1) Lagomar (4) Las Piedras (19) Las Toscas (4) Lomas de Solymar (2) Los Cerrillos (1) Los Titanes (1)	Marindia (3) Neptunia (1) Pando (1) Parque de Solymar (4) Parque del Plata (7) Pinamar (2) Progreso (2) Salinas (4) San Jacinto (1) San José de Carrasco (3) San Luis (1) Santa Lucía (10) Sauce (1) Shangrilá (1) Solymar (8) Suárez (1) Tala (3)	
CERRO LARGO		11
Melo (2) Río Branco (8)	Uruguay (1)	
COLONIA		67
Artilleros (Colonia) (1) Carmelo (8) Colonia (32) Colonia Piamontesa (1) Colonia Valdense (2) Conchillas (1) Juan Lacaze (2)	Nueva Helvecia (9) Nueva Palmira (1) Ombúes de Lavalle (5) Playa Fomento (2) Rosario (1) Santa Ana (1) Tarariras (1)	
DURAZNO		10
Durazno Capital (8)	Sarandí del Yi (2)	
FLORES		5
Trinidad (5)		
FLORIDA		11
Florida Capital (10) Veinticinco de Mayo (1)		

LAVALLEJA		25
José Pedro Varela (1) Marmarajá (3)	Minas (19) Solís de Mataojo (2)	
MALDONADO		332
Abra de Perdomo (1) Balneario Solís (1) Faro José Ignacio (14) La Barra (26)* Maldonado Capital (12) P. Coloradas (1) Piriápolis (33) Playa Hermosa (3)	Portezuelo (2) Pueblo Edén (1) Punta Ballena (10) Punta del Este (209) Punta Fría (1) Punta Piedras (2) San Carlos (14)	
MONTEVIDEO		457
Montevideo Capital (457)		
PAYSANDÚ		21
Paysandú Capital (21)		
RIO NEGRO		7
Fray Bentos (3) Las Cañas (2)	Young (2)	
RIVERA		
Rivera Capital (13)		
ROCHA		51
Aguas Dulces (6) Barra de Valizas (1) Barra del Chuy (2) Castillos (4) Chuy (5)	La Paloma (16) La Pedrera (1) Laguna de Rocha (1) Punta del Diablo (8) Rocha Capital (7)	
SALTO		11
Salto Capital (10)	Termas del Daymán (1)	
SAN JOSÉ		33
Balneario Kiyú (1) Ecilda Paullier (1)	Libertad (8) San José de Mayo (23)	
SORIANO		20
Dolores (2) José Enrique Rodó (2) Mercedes (14)	Palmitas (1) Villa Soriano (1)	
TACUAREMBÓ		12
Paso de los Toros (3)	Tacuarembó Capital (9)	
TREINTA Y TRES		5
Treinta y Tres Capital (5)		

Fuente: Uruguay.Inmobiliaria.com.

(*) Actualización de los datos de La Barra (Departamento de Maldonado)

Listado de Inmobiliarias en La Barra

- Inmobiliaria Lilián Furtado
- Inmobiliaria Faro La Barra
- Perazzo Inmobiliaria Sotheby's International Realty
- Gancedo y Asociados Inmobiliaria
- Inmobiliaria J&J
- Inmobiliaria Amarras
- Santos Dumont Inmobiliaria
- Toti Gattas Servicios Inmobiliarios
- Inmobiliaria Gonzalo Vidal
- Inmobiliaria Pereira
- Lijtmaer Propiedades
- Engel & Völkers
- Real Estate in Uruguay
- Inmobiliaria Beba Páez Vilaró
- Puntamar
- De León Propiedades
- IP
- Sol Propiedades
- MB Bienes Raíces
- Mieres Propiedades
- Shirley Cor Propiedades
- Campomar
- Terramar Servicios Inmobiliarios
- Pancho Echeguia
- Remax Inmobiliaria
- Inmobiliaria San Carlos

Total inmobiliarias en La Barra: 26

Fuente: Uruguay.Inmobiliaria.com y Google Maps.

ANEXO N°11 |

Cantidad de Inmobiliarias por Zonas Turísticas Exclusivamente aprobadas por el Ministerio de Turismo de Uruguay

Departamento	Zona	Cantidad
Canelones		
	Araminda	1
	Atlantida	17
	Bello Horizonte	1
	Ciudad de la Costa	1
	Costa Azul	2
	Cuchilla Alta	4
	El Pinar	2
	Joanico	1
	La Floresta	4
	La Tuna	1
	Lagomar	1
	Las Toscas	5
	Los Titanes	1
	Marindia	3
	Parque del Plata	4
	Pinamar	1
	Salinas	4
	Santa Lucia	1
	Solymar	1
	Villa Argentina	1
Colonia		
	Carmelo	11
	Colonia del Sacramento	37
	Colonia Valdense	1
	Fomento	2
	Nueva Helvecia	7
	Nueva Palmira	1
	Ombues de Lavalle	3
	Rosario	3
	Santa Ana	2
Lavalleja		
	Minas	1
Maldonado		
	Balneario Buenos Aires	2
	Balneario El Chorro	6
	Balneario Solis	3
	El Eden	1

	El Tesoro	4
	Jose Ignacio	22
	La Barra	26
	La Juanita	1
	Las Delicias	1
	Las Flores	1
	Maldonado	56
	Manantiales	9
	Ocean Park	2
	Pan de Azucar	2
	Piriapolis	27
	Playa Hermosa	2
	Portezuelo	1
	Punta Ballena	9
	Punta Colorada	3
	Punta del Este	240
	Punta Negra	1
	San Carlos	12
Montevideo		
	Montevideo	70
Rocha		
	Aguas Dulces	2
	Barra de Chuy	4
	Castillos	2
	Costa Azul	2
	La Coronilla	1
	La Esmeralda	1
	La Paloma	9
	La Pedrera	2
	Punta del Diablo	2
	Rocha	4
San José		
	Ciudad del Plata	1
	Libertad	1
	San Jose de Mayo	1
Total		657

Fuente: Elaboración Propia con datos del Ministerio de Turismo de Uruguay.

ANEXO N°12 |

Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gastos, según zona de destino. Periodo: año 2017.

ZONA DE DESTINO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Punta del Este	824.016	7,7	1.009.415.226	1225,0	159,9
Colonia	303.257	3,4	90.555.631	298,6	87,7
Montevideo	1.077.526	5,7	617.841.828	573,4	99,8
Costa de Oro	210.195	6,9	84.546.438	402,2	58,2
Piriápolis	217.484	8,3	156.545.417	719,8	86,8
Costa de Rocha	220.684	8,9	153.283.779	694,6	77,9
Litoral Termal	670.134	4,0	175.530.505	261,9	65,7
Tránsito	262.249	0,6	8.541.207	32,6	54,3
Otros - Sin datos	155.245	4,8	37.998.444	244,8	51,4
TOTAL/MEDIA	3.940.790	5,7	2.334.258.475	592,3	104,5

2.217.684.185 Sin alquiler imputado

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

Ingreso de divisas por turismo receptivo y participación en el total, según rubro. Periodo: año 2017.

Expresado en U\$S corrientes

RUBRO	U\$S	%
ALOJAMIENTO	740.226.205	31,7%
ALIMENTACIÓN	612.406.357	26,24%
COMPRAS	327.417.045	14,03%
TRANSPORTE	168.766.915	7,23%
TOURS	4.599.665	0,20%
CULTURAL Y RECREATIVO	229.962.314	9,85%
RESTO	250.879.973	10,75%
TOTAL	2.334.258.475	100,00%

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según nacionalidad. Periodo: año 2017.

NACIONALIDAD	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
URUGUAYOS	331.102	6,7	126.432.777	381,9	57,0
ARGENTINOS	2.656.285	5,6	1.596.916.243	601,2	107,6
BRASILEÑOS	504.488	4,8	293.331.465	581,4	121,0
PARAGUAYOS	43.501	9,4	59.351.525	1364,4	145,1
CHILENOS	64.566	6,4	50.728.934	785,7	122,3
NORTEAMÉRICA	81.487	5,6	48.553.472	595,8	106,7
RESTO AMÉRICA	91.031	5,8	61.579.176	676,5	117,4
EUROPA	142.380	6,6	85.650.790	601,6	91,3
OTROS - SIN DATOS	25.949	4,4	11.714.093	451,4	102,5
TOTAL/MEDIA	3.940.790	5,7	2.334.258.475	592,3	104,5

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según alojamiento utilizado. Período: año 2017.

ALOJAMIENTO UTILIZADO	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Hotel	1.510.968	4,8	1.023.134.747	677,1	141,9
Vivienda propia	280.701	8,6	310.471.809	1106,1	128,2
Viv. arrendada	641.563	7,8	490.220.735	764,1	97,6
Viv. flia./amigos	990.800	6,1	374.008.860	377,5	62,0
Camping	54.451	6,5	14.881.519	273,3	42,0
No utilizó	250.070	0,5	6.656.464	26,6	51,7
Apart hotel	55.215	6,8	52.416.185	949,3	139,0
Tiempo compartido	7.729	6,8	7.293.256	943,6	139,1
Hostel	107.539	3,9	31.763.197	295,4	75,1
Otros - Sin datos	41.753	7,5	23.411.702	560,7	74,6
TOTAL/MEDIA	3.940.790	5,7	2.334.258.475	592,3	104,5

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

Distribución del gasto en alojamiento. Período: año 2017.

Expresado en U\$S corrientes

Tipo de Alojamiento	Gasto	%
Hotel	394.237.816	53,3%
Vivienda Fliares.	3.160.393	0,4%
Vivienda Propia	116.574.290	15,7%
Vivienda Arrendada	190.457.059	25,7%
Camping	2.032.918	0,3%
Apart Hotel	21.922.151	3,0%
Tiempo compartido	269.100	0,0%
Est. Turísticas	1.197.948	0,2%
Hostel	7.054.289	1,0%
Sin Aloj.	146.433	0,0%
Otros	3.173.807	0,4%
Total	740.226.205	100,0%

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

Visitantes ingresados a Uruguay, días de estadía y gasto, según motivo de viaje. Período: año 2017.

MOTIVO DE VIAJE	TOTAL DE VISITANTES	DÍAS DE ESTADÍA	GASTO EN U\$S CORRIENTES		
			TOTAL U\$S	P/PERSONA	P/P DÍA
Ocio y Vacaciones.	2.639.842	6,4	1.877.001.998	711,0	111,2
Salud/wellness	19.669	3,7	5.413.069	275,2	73,9
Visita Fliares. y Amigos	572.155	5,2	190.582.776	333,1	64,0
Religioso	10.665	3,9	1.393.008	130,6	33,1
Estudios	7.800	8,3	6.484.244	831,4	100,6
Compras	9.670	1,4	2.098.002	217,0	150,8
Trabajo/Profesional	235.832	3,4	98.133.800	416,1	122,4
Transito	262.249	0,6	8.541.207	32,6	54,3
2da. Residencia	141.951	8,6	135.247.131	952,8	111,2
Otros	40.958	2,4	9.363.238	228,6	95,7
TOTAL/MEDIA	3.940.790	5,7	2.334.258.475	592,3	104,5

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.

ANEXO N°13 |

Residentes en Uruguay con viajes al exterior, estadía y gasto, según país o región de destino. Periodo: acumulado emisorio 2017.

PAIS	VIAJEROS AL EXTERIOR		ESTADIA EN DÍAS	GASTO EN U\$S CORRIENTES			
	CANTIDAD	%		GASTO TOTAL	%	GASTO MEDIO	GASTO DIARIO
ARGENTINA	1.190.749	66,6%	5,1	447.648.679	38,9%	395,5	77,5
BRASIL	333.093	18,6%	7,7	183.712.879	16,3%	592,5	77,4
PARAGUAY	19.381	1,1%	7,6	14.137.442	1,2%	754,6	98,8
CHILE	29.417	1,6%	7,4	22.491.980	1,9%	783,1	106,4
RESTO DE AMÉRICA	40.055	2,2%	9,2	39.324.308	3,5%	1052,2	114,1
CENTRO Y NORTE AMÉRICA	111.954	6,3%	13,0	200.994.535	20,0%	2166,8	167,0
EUROPA	56.642	3,2%	19,6	162.621.760	15,5%	3318,2	169,1
OTROS DEL MUNDO	7.502	0,4%	12,9	27.636.261	2,6%	4264,2	330,1
TOTAL	1.788.792	100,0%	6,7	1.098.567.844	100,0%	614,1	91,4

Fuente: Ministerio de Turismo de Uruguay.



Universidad de
San Andrés

ANEXO N°14 |

Distribución porcentual de los hogares, por tenencia de la vivienda, según departamento.

	Total	Propietarios	Inquilinos	Ocupantes con permiso	Ocupantes sin permiso	Miembro de cooperativa
Total	100,0	57,4	19,1	21,3	0,9	1,3
Montevideo	100,0	54,8	25,0	16,4	1,2	2,6
Artigas	100,0	63,3	9,9	26,2	0,5	0,2
Canelones	100,0	59,1	14,7	24,4	1,3	0,6
Cerro Largo	100,0	63,0	13,2	23,8	0,0	0,0
Colonia	100,0	59,5	18,5	21,5	0,1	0,3
Durazno	100,0	58,7	12,0	27,9	0,7	0,7
Flores	100,0	60,0	14,6	24,5	0,9	0,0
Florida	100,0	57,5	16,6	24,7	1,3	0,0
Lavalleja	100,0	60,3	16,5	22,7	0,5	0,0
Maldonado	100,0	55,0	17,3	27,0	0,7	0,0
Paysandú	100,0	60,8	12,5	24,1	0,7	1,8
Río Negro	100,0	56,4	13,6	29,5	0,5	0,0
Rivera	100,0	52,4	17,2	29,8	0,4	0,3
Rocha	100,0	62,4	16,1	21,1	0,4	0,0
Salto	100,0	61,9	12,6	25,2	0,3	0,0
San José	100,0	60,0	14,6	24,9	0,5	0,0
Soriano	100,0	60,5	15,8	22,3	0,5	0,9
Tacuarembó	100,0	62,7	13,9	22,8	0,3	0,3
Treinta y Tres	100,0	58,3	17,2	24,3	0,3	0,0

Fuente: INE - ECH 2017

Nota 1: Se incluyen cuatro situaciones dentro de la categoría propietarios: (a) propietario de la vivienda y el terreno y los están pagando, (b) propietario de la vivienda y el terreno y ya los pagó, (c) propietario solamente de la vivienda y la está pagando y (d) propietario de la vivienda y ya la pagó

Nota 2: A partir de 2017 se agrega la categoría "Miembro de cooperativa de vivienda"

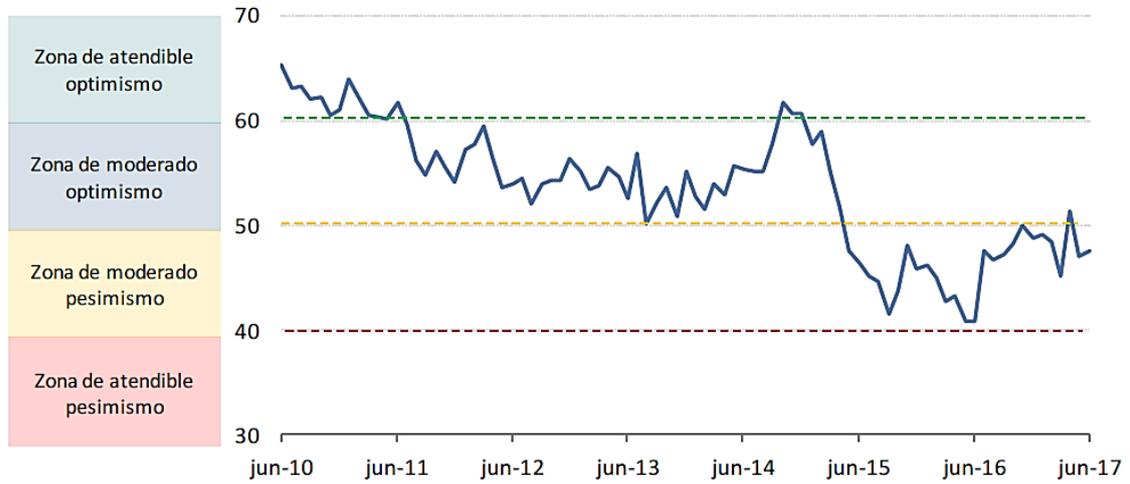
Nota 3: La adición de subtotaes puede no reproducir exactamente el total debido a los procesos computacionales de redondeo

SanAndrés

Fuente: INE – ECH 2017.

ANEXO N°15 |

Índice de Confianza de los Consumidores



Fuente: Universidad Católica de Uruguay para Uruguay XXI.



Universidad de
San Andrés

ANEXO N°16 |

Relevamiento de viviendas urbanas y rurales en alquiler temporal, alquiler anual y venta, publicadas por inmobiliarias en InfoCasas.

Tabla N°13 | Relevamiento

DEPTOS.	PUBLICACIONES						PORCENTAJES SOBRE TOTAL URUGUAY					
	CASAS / DEPARTAMENTOS			CHACRAS / CAMPOS			CASAS / DEPARTAMENTOS			CHACRAS / CAMPOS		
	AT	AA	V	AT	AN	V	AT	AA	V	AT	AA	V
Artigas	0	3	5	0	1	3	0.00%	0.02%	0.01%	0.00%	0.62%	0.10%
Canelones	120	513	2223	2	6	230	0.19%	3.52%	3.00%	0.28%	3.70%	7.76%
Cerro Largo	0	5	10	0	1	6	0.00%	0.03%	0.01%	0.00%	0.62%	0.20%
Colonia	12	35	307	0	2	84	0.02%	0.24%	0.41%	0.00%	1.23%	2.83%
Durazno	0	11	18	0	2	12	0.00%	0.08%	0.02%	0.00%	1.23%	0.40%
Flores	0	0	0	0	0	7	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.24%
Florida	0	1	7	0	0	14	0.00%	0.01%	0.01%	0.00%	0.00%	0.47%
Lavalleja	0	1	42	1	0	64	0.00%	0.01%	0.06%	0.14%	0.00%	2.16%
Maldonado*	30954	3596	26217	354	59	1086	49.62%	24.64%	35.42%	49.10%	36.42%	36.64%
Montevideo	144	6650	18102	1	4	96	0.23%	45.57%	24.46%	0.14%	2.47%	3.24%
Paysandú	0	0	7	0	2	6	0.00%	0.00%	0.01%	0.00%	1.23%	0.20%
Río Negro	1	2	5	1	4	12	0.00%	0.01%	0.01%	0.14%	2.47%	0.40%
Rivera	0	1	2	0	0	4	0.00%	0.01%	0.00%	0.00%	0.00%	0.13%
Rocha	180	21	153	2	4	90	0.29%	0.14%	0.21%	0.28%	2.47%	3.04%
Salto	3	64	233	0	4	6	0.00%	0.44%	0.31%	0.00%	2.47%	0.20%
San José	0	11	212	0	0	91	0.00%	0.08%	0.29%	0.00%	0.00%	3.07%
Soriano	9	39	188	6	10	37	0.01%	0.27%	0.25%	0.83%	6.17%	1.25%
Tacuarembó	0	45	60	0	4	14	0.00%	0.31%	0.08%	0.00%	2.47%	0.47%
Treinta y Tres	0	0	2	0	0	16	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.54%
Total Uruguay	62377	14594	74010	721	162	2964	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- AT: Alquiler Temporal
- AA: Alquiler Anual
- V: Venta

(*) Departamento de Maldonado

Potenciales localidades target, dentro del Departamento de Maldonado, de Sosa Herrero Propiedades Uruguay.

Tabla N°14 | Potenciales localidades target

LOCALIDADES	PUBLICACIONES						PORCENTAJES SOBRE TOTAL DE LOCALIDADES SELECCIONADAS					
	CASAS / DEPARTAMENTOS			CHACRAS / CAMPOS			CASAS / DEPARTAMENTOS			CHACRAS / CAMPOS		
	AT	AA	V	AT	AA	V	AT	AA	V	AT	AA	V
La Barra	2495	314	1453	74	11	103	8.93%	10.31%	6.16%	28.35%	32.35%	17.17%
Punta del Este	24178	2503	20850	72	5	119	86.51%	82.20%	88.43%	27.59%	14.71%	19.83%
Maldonado	141	29	333	51	5	273	0.50%	0.95%	1.41%	19.54%	14.71%	45.50%
Manantiales	859	148	727	16	9	65	3.07%	4.86%	3.08%	6.13%	26.47%	10.83%
El Chorro	23	29	45	0	3	4	0.08%	0.95%	0.19%	0.00%	8.82%	0.67%
Balneario Bs As	104	7	64	1	0	1	0.37%	0.23%	0.27%	0.38%	0.00%	0.17%
José Ignacio	147	15	107	47	1	35	0.53%	0.49%	0.45%	18.01%	2.94%	5.83%
Total localidades	27947	3045	23579	261	34	600	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- AT: Alquiler Temporal
- AA: Alquiler Anual
- V: Venta

Universidad de
San Andrés

Censo Nacional Uruguay 2011

l) Número de viviendas particulares

Departamento	Viviendas Particulares
Total País	1,385,076
Montevideo	519,451
Resto País	865,625
Artigas	26,108
Canelones	221,841
Cerro Largo	35,686
Colonia	56,709
Durazno	22,927
Flores	10,512
Florida	29,230
Lavalleja	27,538
Maldonado	110,590
Paysandú	42,532
Río Negro	20,822
Rivera	39,757
Rocha	45,892
Salto	41,766
San José	42,919
Soriano	31,962
Tacuarembó	37,422
Treinta y Tres	21,412

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) – Censo 2011.

II) Viviendas particulares por condición de ocupación, según área y localidad. Maldonado.

Área y localidad	Total	Condición de ocupación	
		Ocupadas	Desocupadas
Total	110,590	58,614	51,976
Urbana	106,800	56,823	49,977
Aiguá	1,515	1,035	480
Arenas de José Ignacio	56	12	44
Balneario Buenos Aires	1,233	566	667
Barrio Hipódromo	777	589	188
Bella Vista	547	63	484
Canteras de Marelli	88	69	19
Cerro Pelado	2,584	2,446	138
Cerros Azules	132	100	32
Chihuahua	79	14	65
Edén Rock	2	2	0
El Chorro	540	158	382
El Edén	79	29	50
El Quijote	26	3	23
El Tesoro	990	538	452
Faro José Ignacio	708	116	592
Garzón	199	75	124
Gerona	241	191	50
Gregorio Aznárez	388	339	49
La Barra	1,203	133	1,070
La Capuera	1,464	907	557
La Sonrisa	620	520	100
Laguna Blanca	110	2	108
Las Cumbres	15	7	8
Las Flores - Estación	177	127	50
Las Flores	527	90	437
Los Aromos	389	325	64
Los Corchos	34	10	24
Los Talas	71	54	17
Maldonado	24,796	22,063	2,733
Manantiales	485	60	425
Nueva Carrara	82	53	29
Ocean Park	280	84	196
Pan de Azúcar	2,898	2,328	570
Parque Medina	82	65	17

Pinares - Las Delicias	8,838	3,749	5,089
Piriápolis	8,458	3,342	5,116
Playa Grande	1,473	379	1,094
Playa Hermosa	1,412	233	1,179
Playa Verde	709	116	593
Pueblo Solís	26	23	3
Punta Ballena	2,370	284	2,086
Punta Colorada	482	41	441
Punta del Este	23,907	4,000	19,907
Punta Negra	505	74	431
Ruta 37 y 9	58	22	36
San Carlos	11,225	9,759	1,466
San Rafael - El Placer	2,299	870	1,429
San Vicente	24	2	22
Santa Mónica	197	42	155
Sauce de Portezuelo	172	49	123
Solís	628	121	507
Villa Delia	600	544	56
Rural	3,790	1,791	1,999

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) – Censo 2011.

Universidad de
San Andrés

III) Supuestos Generales

N°1	Porcentaje de viviendas habitadas con propensión a ser alquiladas .	19% ⁴⁹
N°2	Porcentaje de viviendas habitadas con propensión a ser vendidas .	5%
N°3	Porcentaje de viviendas deshabitadas con propensión a ser alquiladas .	30% ⁵⁰
N°4	Porcentaje de viviendas deshabitadas con propensión a ser vendidas .	25% ⁵¹

Condición de viviendas urbanas y rurales, en base al Censo 2011, según los supuestos generales.

Localidad	Alquiler	Venta
Total	26,729	15,925
Urbana	25,789	15,335
Aiguá	341	172
Arenas de José Ignacio	15	12
Balneario Buenos Aires	308	195
Barrio Hipódromo	168	76
Bella Vista	157	124
Canteras de Marelli	19	8
Cerro Pelado	506	157
Cerros Azules	29	13
Chihuahua	22	17
Edén Rock	0	0
El Chorro	145	103
El Edén	21	14
El Quijote	7	6
El Tesoro	238	140
Faro José Ignacio	200	154
Garzón	51	35
Gerona	51	22
Gregorio Aznárez	79	29
La Barra	346	274
La Capuera	339	185
La Sonrisa	129	51
Laguna Blanca	33	27
Las Cumbres	4	2
Las Flores - Estación	39	19

⁴⁹ El País (2011)

⁵⁰ El País (2011)

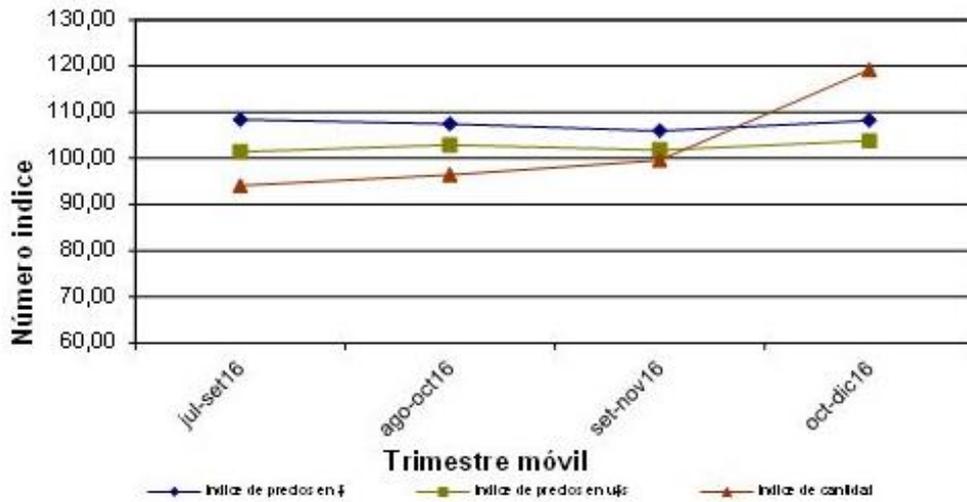
⁵¹ El País (2011)

Las Flores	148	114
Los Aromos	81	32
Los Corchos	9	7
Los Talas	15	7
Maldonado	5,012	1,786
Manantiales	139	109
Nueva Carrara	19	10
Ocean Park	75	53
Pan de Azúcar	613	259
Parque Medina	17	8
Pinares - Las Delicias	2,239	1,460
Piriápolis	2,170	1,446
Playa Grande	400	292
Playa Hermosa	398	306
Playa Verde	200	154
Pueblo Solís	5	2
Punta Ballena	680	536
Punta Colorada	140	112
Punta del Este	6,732	5,177
Punta Negra	143	111
Ruta 37 y 9	15	10
San Carlos	2,294	854
San Rafael - El Placer	594	401
San Vicente	7	6
Santa Mónica	54	41
Sauce de Portezuelo	46	33
Solís	175	133
Villa Delia	120	41
Rural	940	589

Fuente: Elaboración propia.

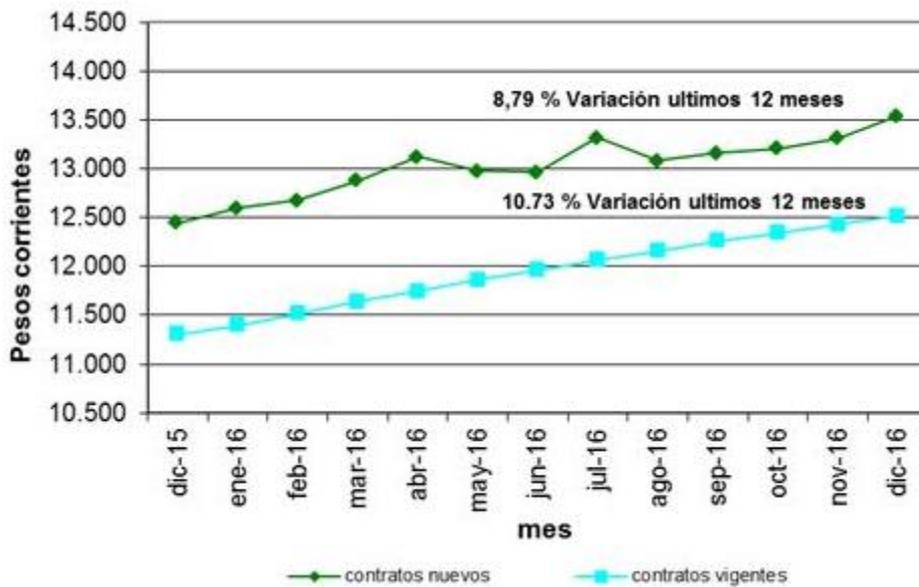
ANEXO N°17 |

Índice de precios y cantidades de compraventas. Base promedio año 2015 = 100.



Fuente: INE en base a registros de DGR.

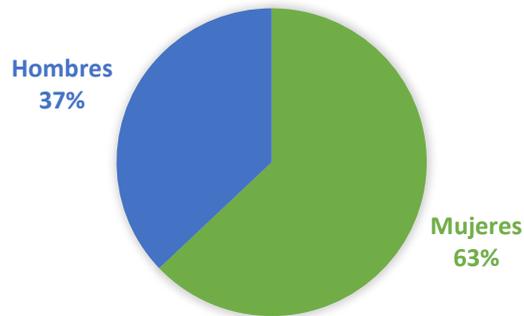
Precios promedio de alquileres. Contratos vigentes y nuevos.



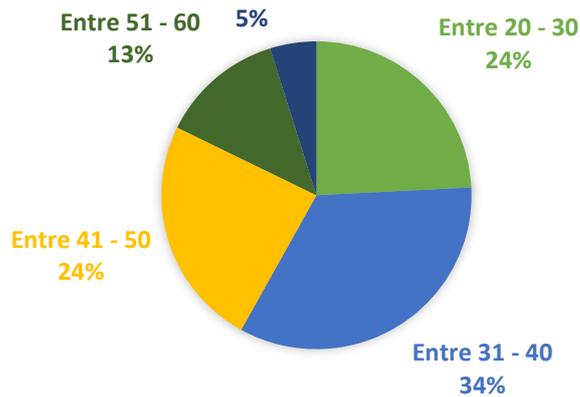
Fuente: INE en base de registro del Servicio de Garantía de Alquileres y ANDA.

URUGUAY | Gráficos - Encuestas de Mercado

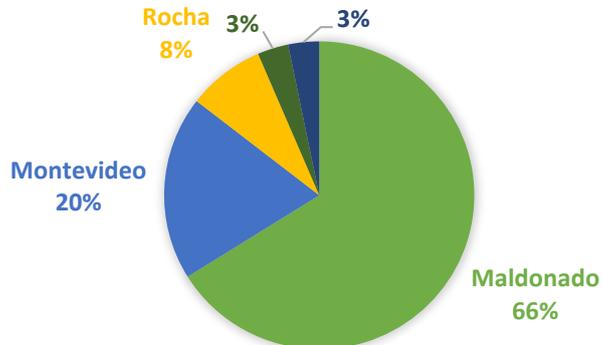
GÉNERO - URUGUAY



EDADES - URUGUAY



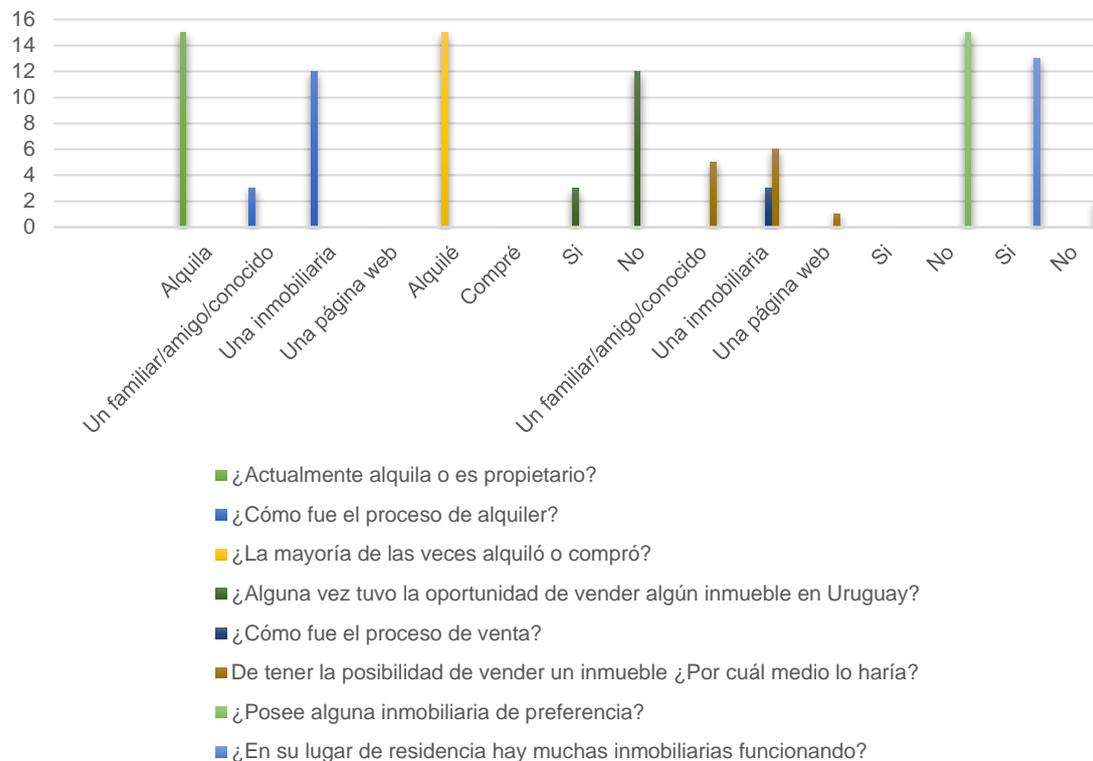
DEPARTAMENTO - URUGUAY



⁵² El presente anexo es una versión resumida, apuntada al Departamento de Maldonado y Buenos Aires en general, y al segmento objetivo de ambos lugares en particular. El anexo se encuentra de forma **completa en versión digital**.

Departamento de Maldonado | Segmento Objetivo

Inquilinos – Preguntas Específicas



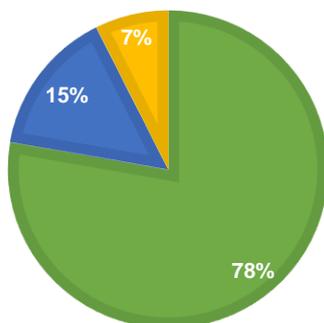
Propietarios – Preguntas Específicas



Inquilinos y Propietarios – Preguntas Generales

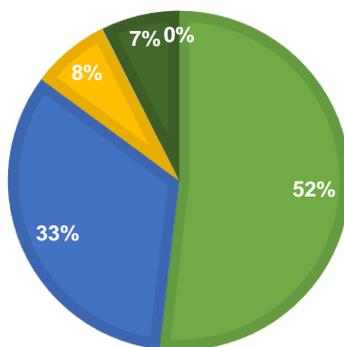
ASPECTO MÁS RELEVANTE A LA HORA DE SELECCIONAR UN INMUEBLE

- Fácil acceso a zonas comerciales, turísticas, educativas y transporte público.
- Infraestructura y terminaciones en excelente estado.
- Facilidades de financiamiento.



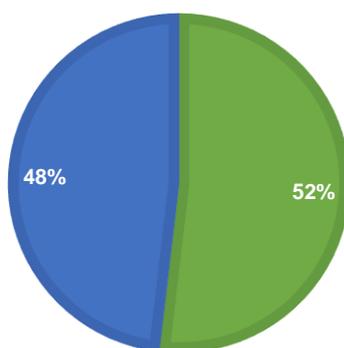
ASPECTO MÁS RELEVANTE A LA HORA DE SELECCIONAR UNA INMOBILIARIA PARA ALQUILAR/COMPRAR/VENDER INMUEBLES

- Diferentes formas de financiamiento.
- Que sea de algún familiar/conocido.
- Tecnología brindada.
- Ubicación
- Otro



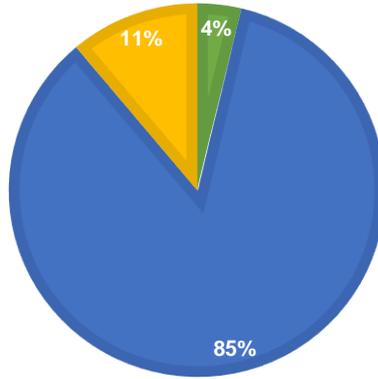
CONOCIMIENTO DE ALGUNA INMOBILIARIA ARGENTINA QUE TENGA SUCURSALES EN URUGUAY

- Si
- No



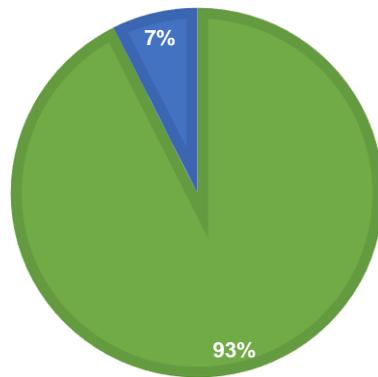
PREFERENCIA EN ESTILO DE INMOBILIARIA

- Una que solamente tenga asesoramiento presencial (oficinas) y que lo lleven a recorrer todos los inmuebles que son de su agrado para alquilar/comprar.
- Una que tenga tanto asesoramiento presencial (oficinas) como online (Página web, app) y, que a su vez, tenga la posibilidad de recorrer diferentes propiedades por medio de la tecnología de realidad virtual (VR) y/o drones.
- Le es indiferente lo que brinde la inmobiliaria.



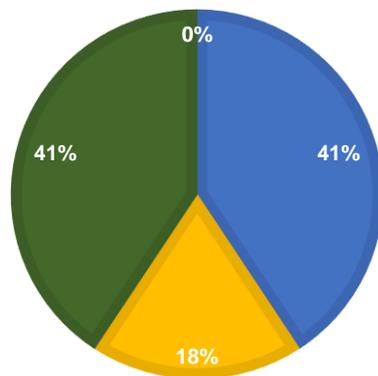
POTENCIAL USO DE LA PROGRESSIVE WEB APP

■ Si ■ No



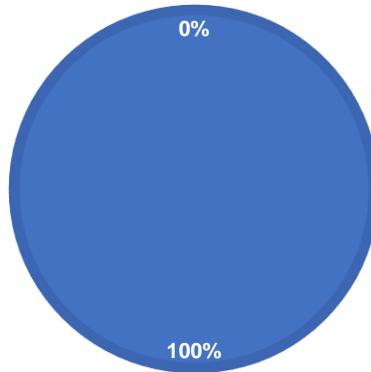
TECNOLOGÍA DE PREFERENCIA

■ Drones ■ PWA ■ Pantallas interactivas ■ Realidad virtual



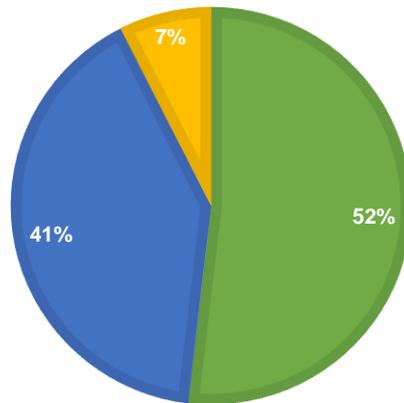
**ASISTENCIA PREVIA A UNA INMOBILIARIA CON ALGUNA
TECNOLOGÍA PARTICULAR (PANTALLAS INTERACTIVAS, PWA,
DRONES, VR)**

■ Si ■ No



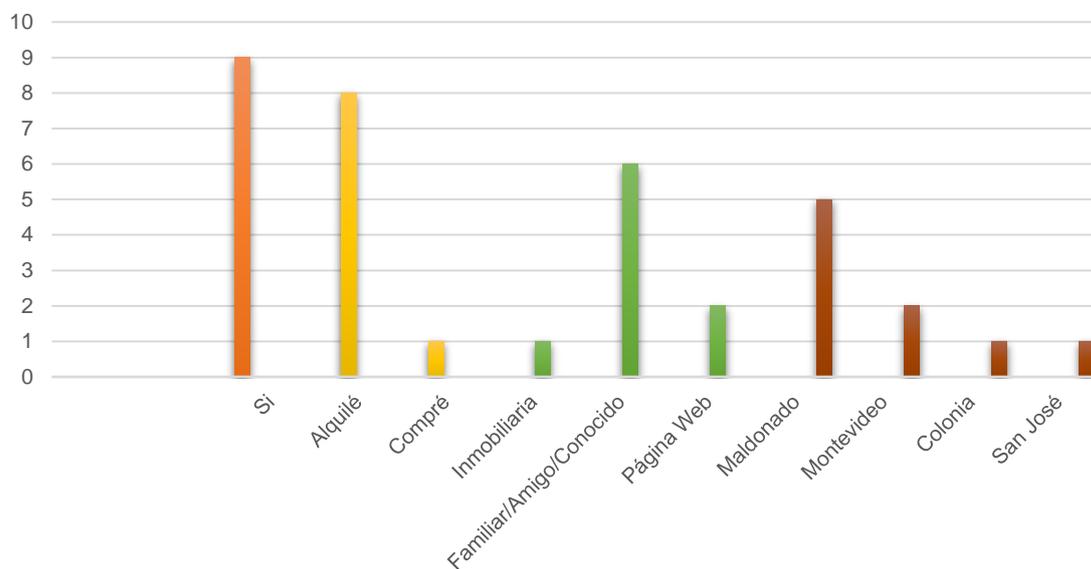
**POTENCIAL USO DEL SERVICIO DE DISEÑO DE INTERIORES POR
MEDIOS DIGITALES**

■ Si ■ Tal vez ■ No



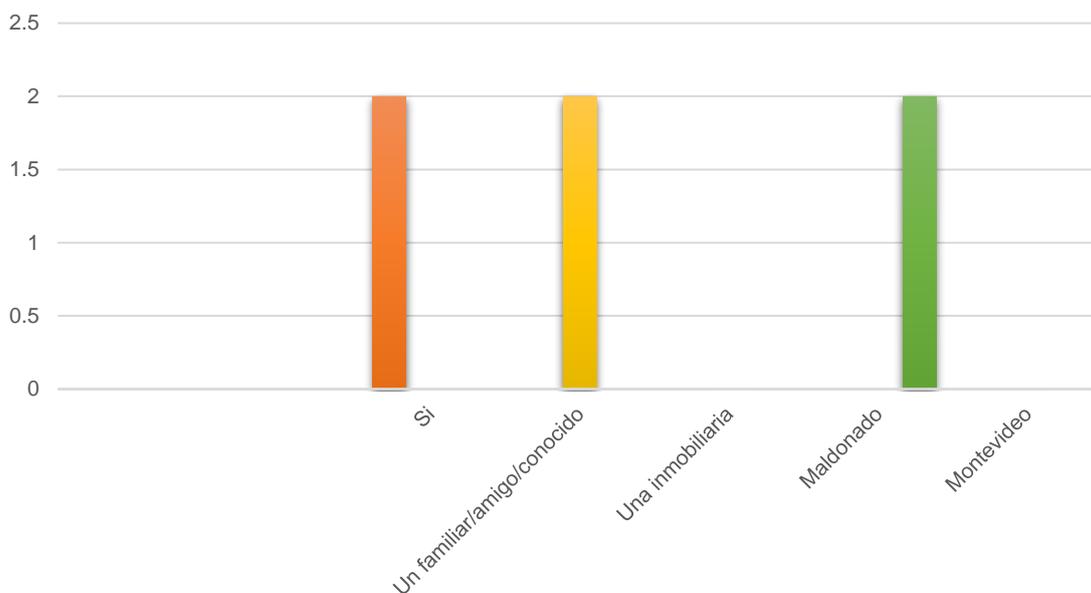
Provincia de Buenos Aires | Segmento Objetivo

Encuestados que alguna vez alquilaron/comprar propiedades en Uruguay – Preguntas Específicas.



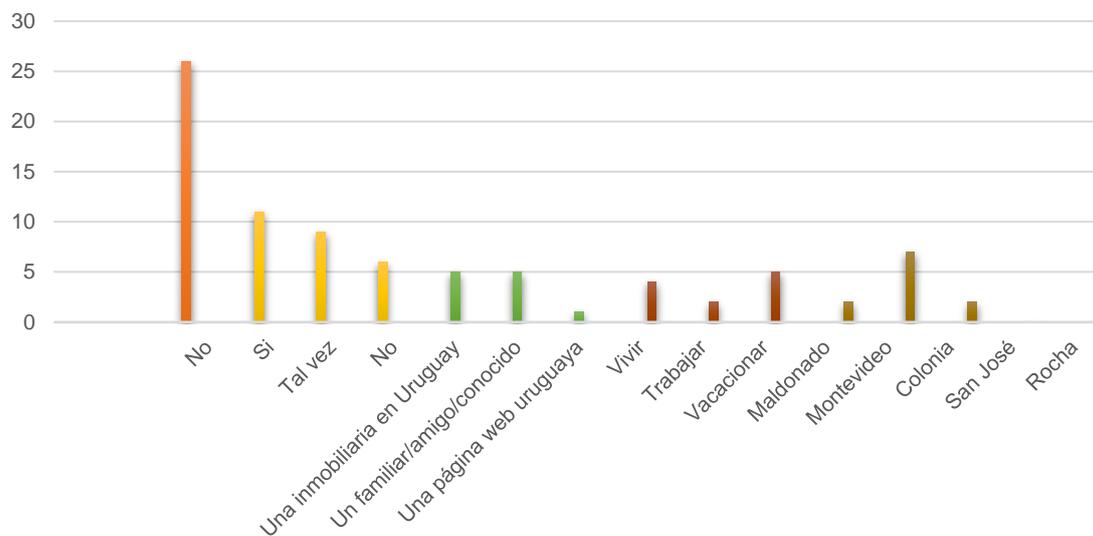
- ¿Tuvo la oportunidad de alquilar/comprar algún/on inmueble/s en Uruguay?
- La mayoría de las veces ¿alquiló o compró?
- En aquellas transacciones, ¿cómo fue mayormente el proceso de alquilar/compra?
- La última vez que alquilo/compró, ¿dónde se ubicaba el inmueble?

Universidad de



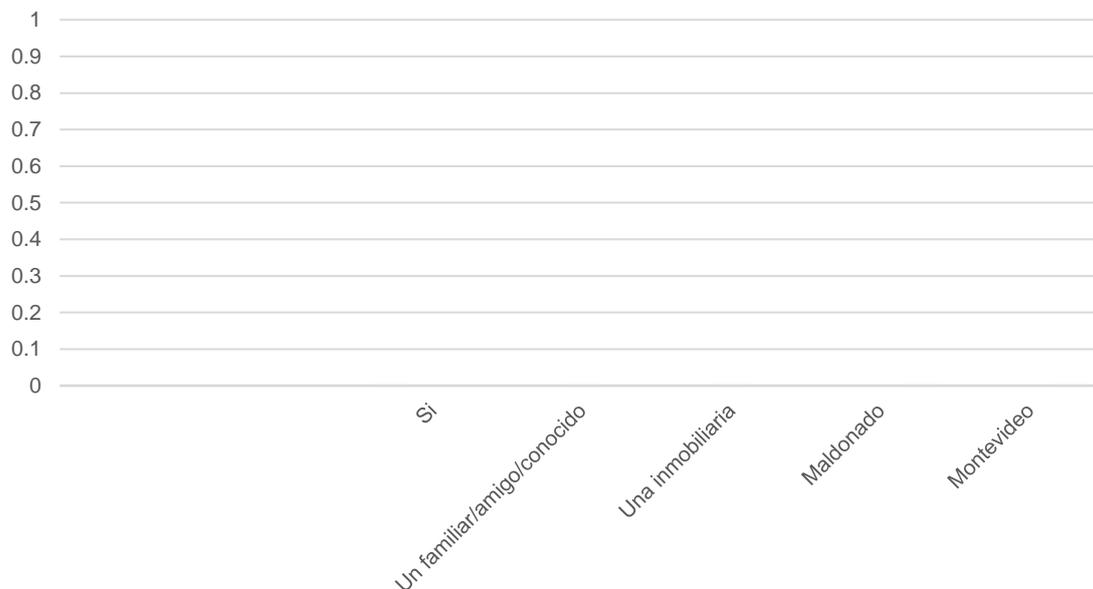
- ¿Tuvo la oportunidad de vender algún/os inmueble/s en Uruguay?
- En su última venta, ¿cómo fue el proceso de venta?
- ¿Dónde se encontraba el inmueble (teniendo en cuenta la pregunta anterior)?

Encuestados que nunca alquilaron/compraron propiedades en Uruguay – Preguntas Específicas.



- ¿Tuvo la oportunidad de alquilar/comprar algún/on inmueble/s en Uruguay?
- Si tuviera la oportunidad ¿alquilaría/compraría algún inmueble en Uruguay, ya sea para vivir, trabajar y/o vacacionar?
- El proceso de alquiler/compra, ¿de qué forma lo llevaría adelante? (De los que dijeron que sí)
- Si tuviera que elegir entre vivir, trabajar o vacacionar en Uruguay, ¿cuál opción elegiría?
- Entre los siguientes departamentos de Uruguay, ¿por cuál optaría si tuviera la opción de alquilar/comprar un inmueble (teniendo en cuenta la pregunta anterior)?

Universidad de

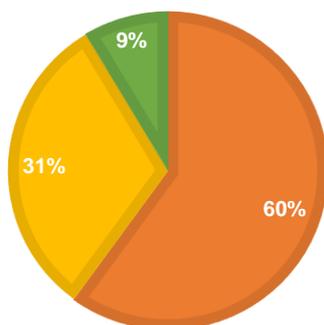


- ¿Tuvo la oportunidad de vender algún/os inmueble/s en Uruguay?
- En su última venta, ¿cómo fue el proceso de venta?
- ¿Dónde se encontraba el inmueble (teniendo en cuenta la pregunta anterior)?

Encuestados que alguna vez o nunca alquilaron/compraron propiedades en Uruguay – Preguntas Generales.

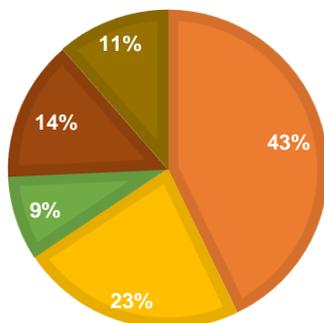
ASPECTO MÁS RELEVANTE A LA HORA DE SELECCIONAR UN INMUEBLE

- Fácil acceso a zonas comerciales, turísticas, educativas y transporte público.
- Infraestructura y terminaciones en excelente estado.
- Facilidades de financiamiento.



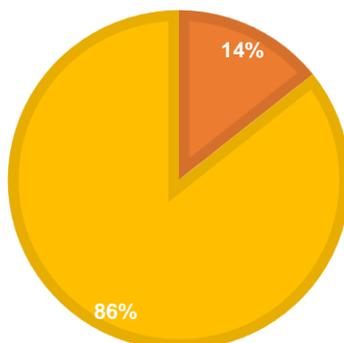
ASPECTO MÁS RELEVANTE A LA HORA DE SELECCIONAR UNA INMOBILIARIA PARA ALQUILAR/COMPRAR/VENDER INMUEBLES

- Diferentes formas de financiamiento.
- Que sea de algún familiar/conocido.
- Tecnología brindada.
- Ubicación
- Otro



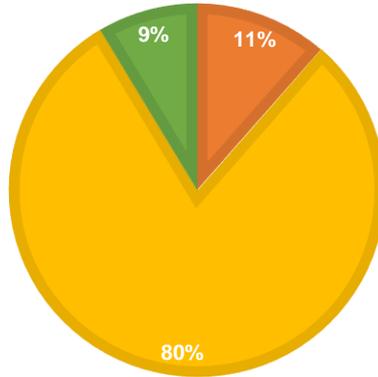
CONOCIMIENTO DE ALGUNA INMOBILIARIA ARGENTINA QUE TENGA SUCURSALES EN URUGUAY

- Si
- No



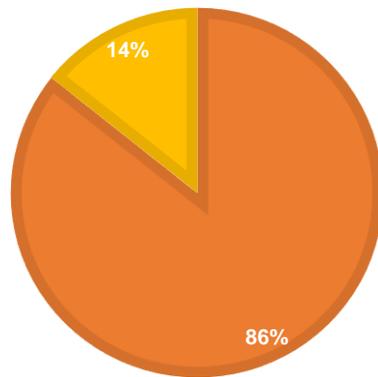
PREFERENCIA EN ESTILO DE INMOBILIARIA

- Una que solamente tenga asesoramiento presencial (oficinas) y que lo lleven a recorrer todos los inmuebles que son de su agrado para alquilar/comprar.
- Una que tenga tanto asesoramiento presencial (oficinas) como online (Página web, app) y, que a su vez, tenga la posibilidad de recorrer diferentes propiedades por medio de la tecnología de realidad virtual (VR) y/o drones.
- Le es indiferente lo que brinde la inmobiliaria.



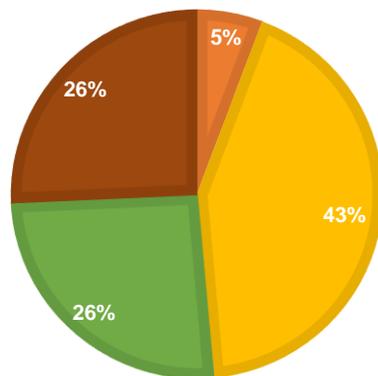
POTENCIAL USO DE LA PROGRESSIVE WEB APP

■ Si ■ No



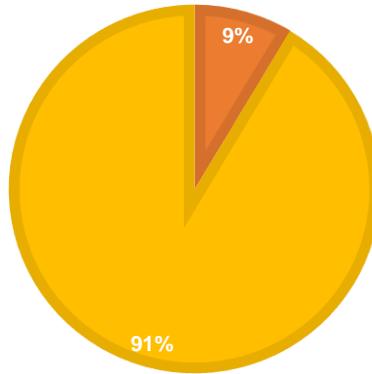
TECNOLOGÍA DE PREFERENCIA

■ Drones ■ PWA ■ Pantallas interactivas ■ Realidad virtual



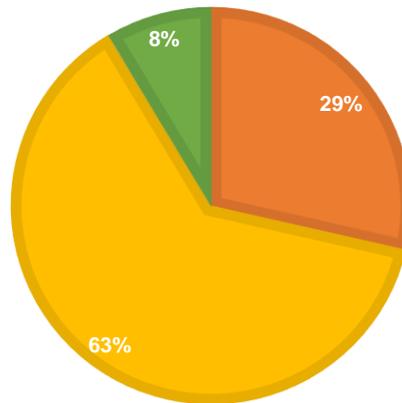
**ASISTENCIA PREVIA A UNA INMOBILIARIA CON ALGUNA
TECNOLOGÍA PARTICULAR (PANTALLAS INTERACTIVAS, PWA,
DRONES, VR)**

■ Si ■ No



**POTENCIAL USO DEL SERVICIO DE DISEÑO DE INTERIORES POR
MEDIOS DIGITALES**

■ Si ■ Tal vez ■ No



ANEXO N°19 |

Análisis F.O.D.A

A los efectos de analizar si Sosa Herrero Propiedades, empresa que actualmente se encuentra operando en Argentina, posee las **características necesarias para desarrollarse en el mercado inmobiliario uruguayo**, según el análisis realizado hasta aquí en todas las secciones del presente plan, se identificarán sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un **matriz ponderada** (Dvoskin, 2004). En otras palabras, se analizará la actual empresa con miras al mercado uruguayo.

En lo que respecta a la matriz, con el objetivo de obtener un puntaje final y ubicarlo dentro de ella, se asignará de manera objetiva un valor por cada concepto considerado entre -5 (debilidad o amenaza extrema) y +5 (fortaleza u oportunidad extrema), es decir una ponderación en base al peso relativo.

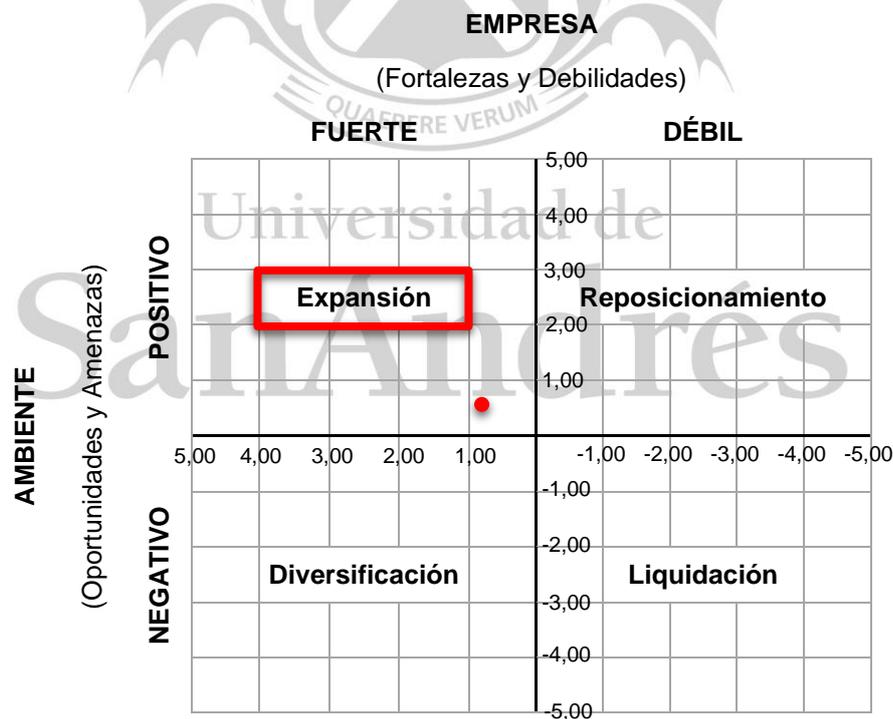
Tabla N°15 | F.O.D.A y Ponderaciones

Fortalezas	Puntaje	Ponderación	Resultado
Base de clientes con interés en alquilar/comprar en Uruguay	4	15%	0,6
Conocimiento sobre el mercado inmobiliario uruguayo	3	15%	0,45
Servicio de calidad	3	15%	0,45
Agresividad competitiva	3	10%	0,3
Autofinanciamiento	3	5%	0,15
Experiencia inmobiliaria	2	5%	0,1
<i>Subtotal</i>			<i>2,05</i>
Debilidades	Puntaje	Ponderación	Resultado
Nueva empresa en el mercado uruguayo – Necesidad de posicionamiento	-4	15%	-0,6
Falta de experiencia en el mercado uruguayo	-3	15%	-0,45
Baja utilización de las RRSS	-2	5%	-0,1
<i>Subtotal</i>			<i>-1,15</i>
Promedio Fortalezas y Debilidades		100%	0,90

Oportunidades	Puntaje	Ponderación	Resultado
Crecimiento del mercado inmobiliario uruguayo	4	20%	0,8
Avances en las tecnologías <i>protech</i>	3	15%	0,45
Mayor cantidad de turistas argentinos en Uruguay	3	15%	0,45
Nuevos canales de comunicación	2	5%	0,1
<i>Subtotal</i>			<i>1,80</i>
Amenazas	Puntaje	Ponderación	Resultado
Complejidad legal e impositiva uruguaya en aspectos inmobiliarios	-3	20%	-0,6
Aumento de productos sustitutos	-3	20%	-0,6
Integración vertical delante por parte de las constructoras	-1	5%	-0,05
<i>Subtotal</i>			<i>-1,25</i>
Promedio Oportunidades y Amenazas		100%	0,55

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°8 | F.O.D.A. – Matriz



Fuente: Elaboración propia en base a Dvoskin 2004.

PREMISAS – SECCIÓN COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

PREMISAS GENERALES – SECCIÓN COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

- **Operaciones** | Las operaciones implicadas en los cálculos son realizadas por Sosa Herrero Propiedades Uruguay dentro de Uruguay.
- **Precios Promedio** | A los efectos de poder calcular los ingresos promedio de las comisiones por alquileres y ventas de propiedades (departamentos, casas, chacras y campos), se optó por realizar un estimativo en base a precios⁵³ de compraventa y alquileres actuales en las localidades de Maldonado, Punta del Este y San Carlos. Se eligieron dichas localidades, y no todo el Departamento de Maldonado, ya que son las localidades target, del segmento geográfico total, de la inmobiliaria (Departamento de Maldonado). Asimismo, los precios seleccionados son de *nivel medio* dado que los *precios más elevados* son para operaciones extraordinarias que pueda llegar a realizar la inmobiliaria y no de forma habitual.
- **Plan de Implementación** | Las proyecciones y el flujo de fondos para el primer año se realizaron en base al “Plan de Implementación”.
- **Cálculos** | Según el IECON (2013), la inflación en dólares y la inflación relativa al IPC se mantuvieron estables y relativamente a la par en los últimos años (por debajo del 10%). Es así que, se realizaron todos los cálculos en dólares asumiendo que su valor real se mantendrá estable. La cotización del dólar que se utilizó fue 31,42 pesos uruguayos.
- **Tasas Impositivas** | Se supone que las tasas impositivas se mantienen constantes y sin ninguna variación en los cuatro años de operaciones.
- **Impuestos Municipales** | Los impuestos municipales del local quedan a cargo de su dueño. Verbigracia: Contribución Inmobiliaria.
- **Resultado Neto** | El resultado neto obtenido en todas las operaciones es la ganancia de la SA, es decir de José Sosa.

⁵³ Precios obtenidos de publicaciones realizadas por inmobiliarias en InfoCasas.

PREMISAS CONTABLES – SECCIÓN COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

- **Normas Contables Profesionales** | Las tablas de proyecciones y flujos de fondos no responden a normas contables profesionales. Simplemente se intenta, desde un punto de vista económico y financiero, justificar la implementación y el desarrollo del negocio propuesto.
- **Percibido y Devengado** | El concepto de lo percibido y el concepto de lo devengado se encuentran alineados, dado que estipular los tiempos de los procesos de alquiler y venta son muy variados y difíciles de estimar, ya que no están sujetos únicamente a la inmobiliaria sino a todas las partes involucradas en la operación.
- **Moneda** | En las tablas de proyecciones y flujos de fondos se utilizó el dólar, dado que los ingresos de la empresa son en aquella moneda. Sin embargo, de presentarse los estados contables de Sosa Herrero Propiedades Uruguay, en aquel país se haría en pesos uruguayos. De presentarse en Argentina, se haría en pesos argentinos.
- **Aporte Societario** | El negocio cuenta con un aporte societario al inicio (inversión inicial) para cubrir una eventual situación en la que no haya ingresos durante el año N°1.
- **Costos** | Se asume que los costos son egresos.
- **Impuesto al Valor Agregado** | El IVA es un concepto que implica una erogación, sin embargo no es un costo para la empresa. No obstante, a los efectos de mostrar que hay una salida de fondos se lo expone en la parte de egresos.
- **Amortizaciones** | Actualmente no existe una normativa legal-contable sobre la amortización de bienes muebles; es decir que, el tiempo de amortización de estos últimos debe ser definido por el contribuyente. No obstante, la Administración Fiscal podrá cuestionar el criterio adoptado; de todas formas, no la limita. Por ende, se optó por establecer un periodo de amortización de los bienes de uso por cuatro años.
- **Flujo de Fondos** | Se exponen los flujos financieros (Flujo de Fondos) con el resultado económico de la compañía (EBIT – Impuestos), a los efectos de poder llegar a los flujos de fondos de cada período y determinar la TIR y el VAN del proyecto.

PRECIOS PROMEDIOS

Tabla N°16 | Precios Promedios

LOCALIDADES	PRECIOS - COMPRAVENTA			PRECIOS - ALQUILER		
	MALDONADO	PUNTA DEL ESTE	SAN CARLOS	MALADONADO	PUNTA DEL ESTE	SAN CARLOS
Departamentos	USD 220,000	USD 620,000	USD 500,000	USD 677	USD 4,500	USD 1,000
	USD 180,000	USD 550,000	USD 440,000	USD 570	USD 1,000	USD 900
	USD 145,000	USD 490,000	USD 330,000	USD 500	USD 800	USD 800
	USD 115,000	USD 320,000	USD 250,000	USD 483	USD 700	USD 780
	USD 96,000	USD 290,000	USD 159,000	USD 459	USD 620	USD 600
	USD 82,000	USD 150,000	USD 90,000	USD 435	USD 550	USD 530
	USD 55,000	USD 99,000	USD 75,000	USD 387	USD 450	USD 483
Promedio Departamentos	USD 115,500	USD 322,125	USD 237,000	USD 483	USD 1,121	USD 680
Casas	USD 570,000	USD 690,000	USD 642,000	USD 2,000	USD 4,500	USD 3,800
	USD 450,000	USD 530,000	USD 545,000	USD 1,900	USD 3,250	USD 3,000
	USD 380,000	USD 460,000	USD 380,000	USD 1,530	USD 2,350	USD 2,450
	USD 260,000	USD 320,000	USD 230,000	USD 1,230	USD 1,650	USD 1,550
	USD 175,000	USD 265,000	USD 189,000	USD 900	USD 1,350	USD 1,250
	USD 135,000	USD 155,000	USD 160,000	USD 810	USD 940	USD 806
	USD 95,000	USD 110,000	USD 128,000	USD 680	USD 800	USD 650
Promedio Casas	USD 268,125	USD 327,500	USD 397,200	USD 1,193	USD 1,936	USD 1,751
Chacras/Campos	USD 660,000	USD 746,000	USD 620,000	USD 0	USD 8,500	USD 4,000
	USD 520,000	USD 665,000	USD 550,000	USD 0	USD 3,000	USD 1,600
	USD 380,000	USD 485,000	USD 456,000	USD 0	USD 1,200	USD 1,000
	USD 290,000	USD 350,000	USD 245,000	USD 0	USD 900	USD 800
	USD 185,000	USD 230,000	USD 190,000	USD 0	USD 0	USD 0
	USD 140,000	USD 165,000	USD 125,000	USD 0	USD 0	USD 0
	USD 70,000	USD 89,000	USD 75,000	USD 0	USD 0	USD 0
Promedio Chacras/Campos	USD 283,125	USD 347,500	USD 288,750	USD 0	USD 3,400	USD 1,850
Promedios Totales	USD 222,250	USD 332,375	USD 307,650	USD 558	USD 2,152	USD 1,427

Promedios Finales	Precio Promedio Total Compraventa	USD 287,425	Precio Promedio Total Alquiler	USD 1,379
--------------------------	--	-------------	---------------------------------------	-----------

Fuente: Elaboración propia. Datos: InfoCasas Uruguay.

DETALLES INVERSIÓN INICIAL

Tabla N°17 | Inversión Inicial

	MONTO
CAPITAL DE TRABAJO	USD 93,113.82
Caja y Banco	USD 93,113.82
<i>Efectivo Previsional</i>	USD 10,000.00
<i>Sueldo Secretaria</i>	USD 7,001.94
<i>Sueldo Community Manager</i>	USD 12,253.34
<i>Cargas Sociales</i>	USD 2,430.98
<i>Servicio Contador</i>	USD 5,251.40
<i>Servicio Programador</i>	USD 1,018.40
<i>Servicios Generales y Gastos de Oficina</i>	USD 9,929.88
<i>Alquiler Oficina</i>	USD 36,000.00
<i>Mantenimiento</i>	USD 763.80
<i>Habilitación Comercial</i>	USD 1,468.80
<i>Publicidad (Temporada alta)</i>	USD 750.00
<i>Publicidad (Temporada baja)</i>	USD 900.00
<i>Impuesto al Control de las Sociedades Anónimas</i>	USD 540.00
<i>Premios Interacción PWA</i>	USD 2,100.00
<i>Desarrollo Inicial Página Web y PWA</i>	USD 2,227.88
<i>Servicios Contables - Legales para el inicio de la oficina</i>	USD 477.40
ACTIVOS FIJOS	USD 6,699.00
GARANTÍA DE FUNCIONAMIENTO	USD 70,985.04

ESCENARIO PESIMISTA

Tabla N°18 | Supuestos

Escenario				
Operación	Cantidad Mensual	Precio Promedio	Monto Mensual Total	Total Trimestral
Alquiler	3	USD 1,379	USD 4,137.71	USD 12,413
Venta	2	USD 287,425	USD 574,850	USD 1,724,550

Comisión	Porcentaje
Alquiler	10.0284%
Venta	4.0016%

IVA Comisión	Porcentaje
Alquiler	1.8084%
Ventas	0.7216%

Tabla N°19 | Proyecciones para el Año N°2 y el Año N°4

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 276,038.37
Comisiones por Alquileres	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 4,979.35
Otros	USD 0.00				
TOTAL INGRESOS	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 281,017.72
EGRESOS					
<u>VARIABLES</u>					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 23,034.24
Cargas Sociales	USD 727.31	USD 727.31	USD 727.31	USD 727.31	USD 2,909.22
Servicio Arquitecto	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 224.48	USD 224.48	USD 224.48	USD 224.48	USD 897.92
IVA Comisión Ventas	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 49,777.41
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 77,218.79
<u>FIJOS</u>					
Sueldo Secretaria	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 22,505.75	USD 20,736.95	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 0.00				
TOTAL EGRESOS	USD 41,810.45	USD 40,041.65	USD 40,041.65	USD 40,191.65	USD 162,085.41
SUBTOTAL					USD 118,932.31
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 117,257.56
IRAE					USD 29,314.39
IP					USD 2,276.34
RESULTADO NETO					USD 85,666.83

Tabla N°20 | Proyecciones para el Año N°3

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 69,009.59	USD 276,038.37
Comisiones por Alquileres	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 1,244.84	USD 4,979.35
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 53,238.78	USD 53,238.78
TOTAL INGRESOS	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 70,254.43	USD 123,493.21	USD 334,256.50
EGRESOS					
<u>VARIABLES</u>					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 5,758.56	USD 23,034.24
Cargas Sociales	USD 727.31	USD 727.31	USD 727.31	USD 727.31	USD 2,909.22
Servicio Arquitecto	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 224.48	USD 224.48	USD 224.48	USD 224.48	USD 897.92
IVA Comisión Ventas	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 12,444.35	USD 49,777.41
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 19,304.70	USD 77,218.79
<u>FIJOS</u>					
Sueldo Secretaria	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 22,505.75	USD 20,736.95	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
TOTAL EGRESOS	USD 41,810.45	USD 40,041.65	USD 40,041.65	USD 40,191.65	USD 162,085.41
SUBTOTAL					USD 172,171.09
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 170,496.34
IRAE					USD 42,624.09
IP					USD 2,875.28
RESULTADO NETO					USD 124,996.98

Tabla N°21 | Pago a Cuenta – Impuestos Argentinos I

En la presente tabla y en las dos tablas siguientes, se tendrá en cuenta el pago a cuenta de los impuestos uruguayos y los argentinos. Esto se debe a los ingresos de fuente extranjera por parte de Sosa Herrero Propiedades S.A.

	ARGENTINA	URUGUAY	PAGO A CUENTA
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	35%	25%	Si
IMPUESTO AL PATRIMONIO	0,5%	1,5%	No

Tabla N°22 | Pago a Cuenta – Impuestos Argentinos II

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
IMPUESTO A LAS GANANCIAS ARGENTINA	USD 10,823.89	USD 41,040.15	USD 59,673.72	USD 41,040.15
PAGO A CUENTA CDI (IRAE - URUGUAY)	USD 7,731.35	USD 29,314.39	USD 42,624.09	USD 29,314.39
RESTARÍA PAGAR EN ARGENTINA	USD 3,092.54	USD 11,725.76	USD 17,049.63	USD 11,725.76
RESULTADO NETO URU. - RESTANTE A PAGAR	USD 18,796.40	USD 73,941.08	USD 107,947.35	USD 73,941.08

Tabla N°23 | Supuestos Nuevos Flujos – Considerando los Impuestos Argentinos

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
-USD 170,797.86	USD 18,796.40	USD 73,941.08	USD 107,947.35	USD 73,941.08

Información Obtenida

VAN	USD 49,567.90
TIR	19%
K	0.080825



Universidad de
San Andrés

ESCENARIO NORMAL

Tabla N°24 | Supuestos

Escenario				
Operación	Cantidad Mensual	Precio Promedio	Monto Mensual Total	Total Trimestral
Alquiler	6	USD 1,379	USD 8,275.42	USD 24,826
Venta	4	USD 287,425	USD 1,149,700	USD 3,449,100

Comisión	Porcentaje
Alquiler	10.0284%
Venta	4.0016%

IVA Comisión	Porcentaje
Alquiler	1.8084%
Ventas	0.7216%

Tabla N°25 | Proyecciones para el Primer Año de Operaciones

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 92,012.79	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 506,070.35
Comisiones por Alquileres	USD 1,659.78	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 9,128.81
Otros	USD 0.00				
TOTAL INGRESOS	USD 93,672.57	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 515,199.16
EGRESOS					
<u>VARIABLES</u>					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 7,678.08	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 42,229.44
Cargas Sociales	USD 969.74	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 5,333.58
Servicio Arquitecto	USD 60.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 510.00
IVA Comisión Alquileres	USD 299.31	USD 448.96	USD 448.96	USD 448.96	USD 1,646.18
IVA Comisión Ventas	USD 16,592.47	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 91,258.59
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 25,599.60	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 140,977.78
<u>FIJOS</u>					
Sueldo Secretaria	USD 1,273.08	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,001.94
Sueldo Comminuty Manager	USD 2,227.88	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 12,253.34
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 442.00	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,430.98
Servicio Contador	USD 954.80	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,251.40
Servicio Programador	USD 0.00	USD 254.60	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,018.40
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 2,696.97	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 3,101.97
Premios Interacción PWA	USD 0.00	USD 600.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 2,400.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 21,336.94	USD 20,309.65	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 83,270.51
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 70,985.04
TOTAL EGRESOS	USD 117,921.58	USD 58,769.05	USD 59,196.35	USD 59,346.35	USD 295,233.33
SUBTOTAL					USD 219,965.83
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 218,291.08
IRAE					USD 54,572.77
IP					USD 3,412.97
RESULTADO NETO					USD 160,305.34

Tabla N°26 | Proyecciones para el Año N°2 y el Año N°4

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 552,076.74
Comisiones por Alquileres	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 9,958.70
Otros	USD 0.00				
TOTAL INGRESOS	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 562,035.45
EGRESOS					
<u>VARIABLES</u>					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 46,068.48
Cargas Sociales	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 5,818.45
Servicio Arquitecto	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 448.96	USD 448.96	USD 448.96	USD 448.96	USD 1,795.83
IVA Comisión Ventas	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 99,554.82
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 153,837.58
<u>FIJOS</u>					
Sueldo Secretaria	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,638.48
Sueldo Comminuty Manager	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 22,505.75	USD 20,736.95	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 0.00				
TOTAL EGRESOS	USD 60,965.15	USD 59,196.35	USD 59,196.35	USD 59,346.35	USD 238,704.20
SUBTOTAL					USD 323,331.25
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 321,656.50
IRAE					USD 80,414.12
IP					USD 4,575.83
RESULTADO NETO					USD 236,666.54

Tabla N°27 | Proyecciones para el Año N°3

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 138,019.19	USD 552,076.74
Comisiones por Alquileres	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 2,489.68	USD 9,958.70
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 53,238.78	USD 53,238.78
TOTAL INGRESOS	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 140,508.86	USD 193,747.64	USD 615,274.23
EGRESOS					
VARIABLES					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 11,517.12	USD 46,068.48
Cargas Sociales	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 1,454.61	USD 5,818.45
Servicio Arquitecto	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 448.96	USD 448.96	USD 448.96	USD 448.96	USD 1,795.83
IVA Comisión Ventas	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 24,888.71	USD 99,554.82
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 38,459.40	USD 153,837.58
FIJOS					
Sueldo Secretaria	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 22,505.75	USD 20,736.95	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 0.00				
TOTAL EGRESOS	USD 60,965.15	USD 59,196.35	USD 59,196.35	USD 59,346.35	USD 238,704.20
SUBTOTAL					USD 376,570.03
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 374,895.28
IRAE					USD 93,723.82
IP					USD 5,174.76
RESULTADO NETO					USD 275,996.69

Tabla N°28 | Proyecciones para los Primeros Cuatro Años de Operaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS				
Comisiones por Ventas	USD 506,070.35	USD 552,076.74	USD 552,076.74	USD 552,076.74
Comisiones por Alquileres	USD 9,128.81	USD 9,958.70	USD 9,958.70	USD 9,958.70
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 53,238.78	USD 0.00
TOTAL INGRESOS	USD 515,199.16	USD 562,035.45	USD 615,274.23	USD 562,035.45
EGRESOS				
<u>VARIABLES</u>				
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 42,229.44	USD 46,068.48	USD 46,068.48	USD 46,068.48
Cargas Sociales	USD 5,333.58	USD 5,818.45	USD 5,818.45	USD 5,818.45
Servicio Arquitecto	USD 510.00	USD 600.00	USD 600.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 1,646.18	USD 1,795.83	USD 1,795.83	USD 1,795.83
IVA Comisión Ventas	USD 91,258.59	USD 99,554.82	USD 99,554.82	USD 99,554.82
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 140,977.78	USD 153,837.58	USD 153,837.58	USD 153,837.58
<u>FIJOS</u>				
Sueldo Secretaria	USD 7,001.94	USD 7,638.48	USD 7,638.48	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 12,253.34	USD 13,367.28	USD 13,367.28	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 2,430.98	USD 2,651.98	USD 2,651.98	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 5,251.40	USD 5,728.80	USD 5,728.80	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 1,018.40	USD 1,527.60	USD 1,527.60	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 9,929.88	USD 9,929.88	USD 9,929.88	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 36,000.00	USD 36,000.00	USD 36,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 763.80	USD 763.80	USD 763.80	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 1,468.80	USD 1,468.80	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 750.00	USD 750.00	USD 750.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00
ICOSA	USD 3,101.97	USD 540.00	USD 540.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 2,400.00	USD 3,600.00	USD 3,600.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 83,270.51	USD 84,866.62	USD 84,866.62	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
TOTAL EGRESOS	USD 295,233.33	USD 238,704.20	USD 238,704.20	USD 238,704.20
SUBTOTAL	USD 219,965.83	USD 323,331.25	USD 376,570.03	USD 323,331.25
AMORTIZACIONES	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE	USD 218,291.08	USD 321,656.50	USD 374,895.28	USD 321,656.50
IRAE	USD 54,572.77	USD 80,414.12	USD 93,723.82	USD 80,414.12
IP	USD 3,412.97	USD 4,575.83	USD 5,174.76	USD 4,575.83
RESULTADO NETO	USD 160,305.34	USD 236,666.54	USD 275,996.69	USD 236,666.54

Tabla N°29 | Flujo de Fondos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS		USD 515,199.16	USD 562,035.45	USD 615,274.23	USD 562,035.45
EGRESOS		USD 295,233.33	USD 238,704.20	USD 238,704.20	USD 238,704.20
AMORTIZACIONES		USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75
RESULTADO POR VENTA DE ACTIVOS		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
EBIT		USD 218,291.08	USD 321,656.50	USD 374,895.28	USD 321,656.50
IRAE (T)		USD 54,572.77	USD 80,414.12	USD 93,723.82	USD 80,414.12
IP (T)		USD 3,412.97	USD 4,575.83	USD 5,174.76	USD 4,575.83
EBIT(1-T)		USD 160,305.34	USD 236,666.54	USD 275,996.69	USD 236,666.54
CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSION INICIAL	USD 164,098.86	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSIÓN EN ACTIVOS NO CORRIENTES	USD 6,699.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
FLUJOS DE FONDOS	-USD 170,797.86	USD 161,980.09	USD 238,341.29	USD 277,671.44	USD 238,341.29
FLUJO DE FONDOS ACUMULADOS	USD 170,797.86	USD 332,777.95	USD 571,119.24	USD 848,790.69	USD 1,087,131.98
VAN		USD 577,670.51			

Resultados

- Tasa Interna de Retorno (TIR): 111,727%
- Valor Actual Neto (VAN): USD 577.670,51
- Período de Recupero de la Inversión: Año N°2

Tabla N°30 | Pago a Cuenta – Impuestos Argentinos I

En la presente tabla y en las dos tablas siguientes, se tendrá en cuenta el pago a cuenta de los impuestos uruguayos y los argentinos. Esto se debe a los ingresos de fuente extranjera por parte de Sosa Herrero Propiedades S.A.

	ARGENTINA	URUGUAY	PAGO A CUENTA
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	35%	25%	Si
IMPUESTO AL PATRIMONIO	0,5%	1,5%	No

Tabla N°31 | Pago a Cuenta – Impuestos Argentinos II

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
IMPUESTO A LAS GANANCIAS ARGENTINA	USD 76,401.88	USD 112,579.77	USD 131,213.35	USD 112,579.77
PAGO A CUENTA CDI (IRAE - URUGUAY)	USD 54,572.77	USD 80,414.12	USD 93,723.82	USD 80,414.12
RESTARÍA PAGAR EN ARGENTINA	USD 21,829.11	USD 32,165.65	USD 37,489.53	USD 32,165.65
RESULTADO NETO URU. - RESTANTE A PAGAR	USD 138,476.23	USD 204,500.89	USD 238,507.17	USD 204,500.89

Tabla N°32 | Supuestos Nuevos Flujos – Considerando los Impuestos Argentinos

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
-USD 170,797.86	USD 138,476.23	USD 204,500.89	USD 238,507.17	USD 204,500.89

Información Obtenida

VAN	USD 471,139.30
TIR	95%
K	0.080825



Universidad de
San Andrés

ESCENARIO OPTIMISTA

Tabla N°33 | Supuestos

Escenario				
Operación	Cantidad Mensual	Precio Promedio	Monto Mensual Total	Total Trimestral
Alquiler	9	USD 1,379	USD 12,413.13	USD 37,239
Venta	6	USD 287,425	USD 1,724,550	USD 5,173,650

Comisión	Porcentaje
Alquiler	10.0284%
Venta	4.0016%

IVA Comisión	Porcentaje
Alquiler	1.8084%
Ventas	0.7216%

Tabla N°34 | Proyecciones para el Primer Año de Operaciones

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 138,019.19	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 759,105.52
Comisiones por Alquileres	USD 2,489.68	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 13,693.22
Otros	USD 0.00				
TOTAL INGRESOS	USD 140,508.86	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 772,798.74
EGRESOS					
VARIABLES					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 11,517.12	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 63,344.16
Cargas Sociales	USD 1,454.61	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 8,000.37
Servicio Arquitecto	USD 60.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 510.00
IVA Comisión Alquileres	USD 448.96	USD 673.44	USD 673.44	USD 673.44	USD 2,469.27
IVA Comisión Ventas	USD 24,888.71	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 136,887.88
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 38,369.40	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 211,211.68
FIJOS					
Sueldo Secretaria	USD 1,273.08	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,001.94
Sueldo Comminuty Manager	USD 2,227.88	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 12,253.34
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 442.00	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,430.98
Servicio Contador	USD 954.80	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,251.40
Servicio Programador	USD 0.00	USD 254.60	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,018.40
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 2,696.97	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 3,101.97
Premios Interacción PWA	USD 0.00	USD 600.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 2,400.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 21,336.94	USD 20,309.65	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 83,270.51
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 70,985.04
TOTAL EGRESOS	USD 130,691.38	USD 77,923.75	USD 78,351.05	USD 78,501.05	USD 365,467.22
SUBTOTAL					USD 407,331.51
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 405,656.76
IRAE					USD 101,414.19
IP					USD 5,520.83
RESULTADO NETO					USD 298,721.74

Tabla N°35 | Proyecciones para el Año N°2 y el Año N°4

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 828,115.11
Comisiones por Alquileres	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 14,938.05
Otros	USD 0.00				
TOTAL INGRESOS	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 843,053.17
EGRESOS					
<u>VARIABLES</u>					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 69,102.72
Cargas Sociales	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 8,727.67
Servicio Arquitecto	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 673.44	USD 673.44	USD 673.44	USD 673.44	USD 2,693.75
IVA Comisión Ventas	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 149,332.23
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 230,456.37
<u>FIJOS</u>					
Sueldo Secretaria	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 22,505.75	USD 20,736.95	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 0.00				
TOTAL EGRESOS	USD 80,119.85	USD 78,351.05	USD 78,351.05	USD 78,501.05	USD 315,322.99
SUBTOTAL					USD 527,730.18
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 526,055.43
IRAE					USD 131,513.86
IP					USD 6,875.32
RESULTADO NETO					USD 387,666.25

Tabla N°36 | Proyecciones para el Año N°3

	1ER TRIM	2DO TRIM	3ER TRIM	4TO TRIM	TOTAL ANUAL
INGRESOS					
Comisiones por Ventas	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 207,028.78	USD 828,115.11
Comisiones por Alquileres	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 3,734.51	USD 14,938.05
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 53,238.78	USD 53,238.78
TOTAL INGRESOS	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 210,763.29	USD 264,002.07	USD 896,291.95
EGRESOS					
<u>VARIABLES</u>					
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 17,275.68	USD 69,102.72
Cargas Sociales	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 2,181.92	USD 8,727.67
Servicio Arquitecto	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 150.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 673.44	USD 673.44	USD 673.44	USD 673.44	USD 2,693.75
IVA Comisión Ventas	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 37,333.06	USD 149,332.23
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 57,614.09	USD 230,456.37
<u>FIJOS</u>					
Sueldo Secretaria	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 1,909.62	USD 7,638.48
Sueldo Comminuty Manager	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 3,341.82	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 662.99	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 1,432.20	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 381.90	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 2,482.47	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 9,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 190.95	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 500.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 250.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 100.00	USD 300.00	USD 300.00	USD 200.00	USD 900.00
ICOSA	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 135.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 22,505.75	USD 20,736.95	USD 20,736.95	USD 20,886.95	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 0.00				
TOTAL EGRESOS	USD 80,119.85	USD 78,351.05	USD 78,351.05	USD 78,501.05	USD 315,322.99
SUBTOTAL					USD 580,968.96
AMORTIZACIONES					-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE					USD 579,294.21
IRAE					USD 144,823.55
IP					USD 7,474.25
RESULTADO NETO					USD 426,996.40

Tabla N°37 | Proyecciones para los Primeros Cuatro Años de Operaciones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS				
Comisiones por Ventas	USD 759,105.52	USD 828,115.11	USD 828,115.11	USD 828,115.11
Comisiones por Alquileres	USD 13,693.22	USD 14,938.05	USD 14,938.05	USD 14,938.05
Otros	USD 0.00	USD 0.00	USD 53,238.78	USD 0.00
TOTAL INGRESOS	USD 772,798.74	USD 843,053.17	USD 896,291.95	USD 843,053.17
EGRESOS				
<u>VARIABLES</u>				
Sueldo Asesores Inmobiliarios	USD 63,344.16	USD 69,102.72	USD 69,102.72	USD 69,102.72
Cargas Sociales	USD 8,000.37	USD 8,727.67	USD 8,727.67	USD 8,727.67
Servicio Arquitecto	USD 510.00	USD 600.00	USD 600.00	USD 600.00
IVA Comisión Alquileres	USD 2,469.27	USD 2,693.75	USD 2,693.75	USD 2,693.75
IVA Comisión Ventas	USD 136,887.88	USD 149,332.23	USD 149,332.23	USD 149,332.23
TOTAL EGRESOS VARIABLES	USD 211,211.68	USD 230,456.37	USD 230,456.37	USD 230,456.37
<u>FIJOS</u>				
Sueldo Secretaria	USD 7,001.94	USD 7,638.48	USD 7,638.48	USD 7,638.48
Sueldo Community Manager	USD 12,253.34	USD 13,367.28	USD 13,367.28	USD 13,367.28
Cargas Sociales (Secretaria y CM)	USD 2,430.98	USD 2,651.98	USD 2,651.98	USD 2,651.98
Servicio Contador	USD 5,251.40	USD 5,728.80	USD 5,728.80	USD 5,728.80
Servicio Programador	USD 1,018.40	USD 1,527.60	USD 1,527.60	USD 1,527.60
Servicios Generales y Gastos de Oficina	USD 9,929.88	USD 9,929.88	USD 9,929.88	USD 9,929.88
Alquiler Oficina	USD 36,000.00	USD 36,000.00	USD 36,000.00	USD 36,000.00
Mantenimiento	USD 763.80	USD 763.80	USD 763.80	USD 763.80
Habilitación Comercial	USD 1,468.80	USD 1,468.80	USD 1,468.80	USD 1,468.80
Publicidad Temporada Alta	USD 750.00	USD 750.00	USD 750.00	USD 750.00
Publicidad Temporada Baja	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00	USD 900.00
ICOSA	USD 3,101.97	USD 540.00	USD 540.00	USD 540.00
Premios Interacción PWA	USD 2,400.00	USD 3,600.00	USD 3,600.00	USD 3,600.00
TOTAL EGRESOS FIJOS	USD 83,270.51	USD 84,866.62	USD 84,866.62	USD 84,866.62
Garantía de Funcionamiento	USD 70,985.04	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
TOTAL EGRESOS	USD 365,467.22	USD 315,322.99	USD 315,322.99	USD 315,322.99
SUBTOTAL	USD 407,331.51	USD 527,730.18	USD 580,968.96	USD 527,730.18
AMORTIZACIONES	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75	-USD 1,674.75
RESULTADO ANTES DE IRAE	USD 405,656.76	USD 526,055.43	USD 579,294.21	USD 526,055.43
IRAE	USD 101,414.19	USD 131,513.86	USD 144,823.55	USD 131,513.86
IP	USD 5,520.83	USD 6,875.32	USD 7,474.25	USD 6,875.32
RESULTADO NETO	USD 298,721.74	USD 387,666.25	USD 426,996.40	USD 387,666.25

Tabla N°38 | Flujo de Fondos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS		USD 772,798.74	USD 843,053.17	USD 896,291.95	USD 843,053.17
EGRESOS		USD 365,467.22	USD 315,322.99	USD 315,322.99	USD 315,322.99
AMORTIZACIONES		USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75
RESULTADO POR VENTA DE ACTIVOS		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
EBIT		USD 405,656.76	USD 526,055.43	USD 579,294.21	USD 526,055.43
IRAE (T)		USD 101,414.19	USD 131,513.86	USD 144,823.55	USD 131,513.86
IP (T)		USD 5,520.83	USD 6,875.32	USD 7,474.25	USD 6,875.32
EBIT(1-T)		USD 298,721.74	USD 387,666.25	USD 426,996.40	USD 387,666.25
CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSION INICIAL	USD 164,098.86	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSIÓN EN ACTIVOS NO CORRIENTES	USD 6,699.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
FLUJOS DE FONDOS	-USD 170,797.86	USD 300,396.49	USD 389,341.00	USD 428,671.15	USD 389,341.00
FLUJO DE FONDOS ACUMULADOS	USD 170,797.86	USD 471,194.35	USD 860,535.36	USD 1,289,206.51	USD 1,678,547.51
VAN	USD 1,065,241.34				

Resultados

- **Tasa Interna de Retorno (TIR): 192,34%**
- **Valor Actual Neto (VAN): USD 1.065.241,34**
- **Período de Recupero de la Inversión: Año N°1**

Tabla N°39 | Pago a Cuenta – Impuestos Argentinos I

En la presente tabla y en las dos tablas siguientes, se tendrá en cuenta el pago a cuenta de los impuestos uruguayos y los argentinos. Esto se debe a los ingresos de fuente extranjera por parte de Sosa Herrero Propiedades S.A.

	ARGENTINA	URUGUAY	PAGO A CUENTA
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	35%	25%	Si
IMPUESTO AL PATRIMONIO	0,5%	1,5%	No

Tabla N°40 | Pago a Cuenta – Impuestos Argentinos II

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
IMPUESTO A LAS GANANCIAS ARGENTINA	USD 141,979.87	USD 184,119.40	USD 202,752.97	USD 184,119.40
PAGO A CUENTA CDI (IRAE - URUGUAY)	USD 101,414.19	USD 131,513.86	USD 144,823.55	USD 131,513.86
RESTARÍA PAGAR EN ARGENTINA	USD 40,565.68	USD 52,605.54	USD 57,929.42	USD 52,605.54
RESULTADO NETO URU. - RESTANTE A PAGAR	USD 258,156.07	USD 335,060.71	USD 369,066.98	USD 335,060.71

Tabla N°41 | Supuestos Nuevos Flujos – Considerando los Impuestos Argentinos

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
-USD 170,797.86	USD 258,156.07	USD 335,060.71	USD 369,066.98	USD 335,060.71

Información Obtenida

VAN	USD 892,710.69
TIR	166%
K	0.080825



Universidad de
San Andrés

VARIANTE

El próximo escenario refleja una situación **normal**, sin embargo posee una variante: los precios promedio de las propiedades en términos de alquiler o compraventa. Para este escenario se tuvieron en cuenta precios de *nivel medio-bajo*, a diferencia de las tablas previas donde estos eran de *nivel medio*. El objetivo es analizar un posible contexto donde los alquileres y las ventas sean **menores** en términos de **importes**. En comparación con las páginas anteriores, en esta parte se expondrán los nuevos precios promedio y directamente el cuadro de flujo de fondos del escenario normal, un intermedio entre el **pesimista** y el **optimista**, dado que **el primero** no arroja resultados positivos para el presente proyecto (VAN: -USD 144.325,92) y el segundo, si el normal ya ofrece un panorama accesible, continuaría por esa línea (VAN: USD 361.964,56).

PRECIOS PROMEDIO

Tabla N°42 | Precios Promedio

LOCALIDADES	PRECIOS - COMPRAVENTA			PRECIOS - ALQUILER		
	MALDONADO	PUNTA DEL ESTE	SAN CARLOS	MALADONADO	PUNTA DEL ESTE	SAN CARLOS
Departamentos	USD 115,000	USD 320,000	USD 250,000	USD 483	USD 1,500	USD 780
	USD 96,000	USD 290,000	USD 159,000	USD 459	USD 800	USD 600
	USD 82,000	USD 150,000	USD 90,000	USD 435	USD 550	USD 530
	USD 55,000	USD 99,000	USD 75,000	USD 387	USD 450	USD 483
	USD 31,000	USD 58,000	USD 52,000	USD 350	USD 350	USD 350
Promedio Departamentos	USD 75,800	USD 183,400	USD 125,200	USD 423	USD 730	USD 549
Casas	USD 260,000	USD 320,000	USD 230,000	USD 1,230	USD 1,650	USD 1,550
	USD 175,000	USD 265,000	USD 189,000	USD 900	USD 1,350	USD 1,250
	USD 135,000	USD 155,000	USD 160,000	USD 810	USD 940	USD 806
	USD 95,000	USD 110,000	USD 128,000	USD 680	USD 800	USD 650
	USD 80,000	USD 90,000	USD 85,000	USD 490	USD 645	USD 500
Promedio Casas	USD 149,000	USD 188,000	USD 158,400	USD 822	USD 1,077	USD 951
Chacras/Campos	USD 290,000	USD 350,000	USD 245,000	USD 0	USD 8,500	USD 4,000
	USD 185,000	USD 230,000	USD 190,000	USD 0	USD 3,000	USD 1,600
	USD 140,000	USD 165,000	USD 125,000	USD 0	USD 1,200	USD 1,000
	USD 70,000	USD 89,000	USD 75,000	USD 0	USD 900	USD 800
	USD 20,000	USD 50,000	USD 49,000	USD 0	USD 0	USD 0
Promedio Chacras/Campos	USD 141,000	USD 176,800	USD 136,800	USD 0	USD 2,720	USD 1,480
Promedios Totales	USD 121,933	USD 182,733	USD 140,133	USD 415	USD 1,509	USD 993

Promedios Finales	Precio Promedio Total Compraventa	USD 148,267	Precio Promedio Total Alquiler	USD 972
--------------------------	--	-------------	---------------------------------------	---------

ESCENARIO NORMAL

Tabla N°43 | Flujo de Fondos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
INGRESOS		USD 267,489.78	USD 291,807.03	USD 345,045.81	USD 291,807.03
EGRESOS		USD 227,695.98	USD 165,027.09	USD 165,027.09	USD 165,027.09
AMORTIZACIONES		USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75	USD 1,674.75
RESULTADO POR VENTA DE ACTIVOS		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
EBIT		USD 38,119.05	USD 125,105.20	USD 178,343.98	USD 125,105.20
IRAE (T)		USD 9,529.76	USD 31,276.30	USD 44,585.99	USD 31,276.30
IP (T)		USD 1,386.03	USD 2,364.63	USD 2,963.56	USD 2,364.63
EBIT(1-T)		USD 27,203.26	USD 91,464.27	USD 130,794.42	USD 91,464.27
CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
VARIACION CAPITAL DE TRABAJO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSION INICIAL	USD 164,098.86	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
INVERSION EN ACTIVOS NO CORRIENTES	USD 6,699.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
FLUJOS DE FONDOS	-USD 170,797.86	USD 28,878.01	USD 93,139.02	USD 132,469.17	USD 93,139.02
FLUJO DE FONDOS ACUMULADOS	USD 170,797.86	USD 199,675.87	USD 292,814.89	USD 425,284.06	USD 518,423.08
VAN	USD 108,819.32				

Risk Premium	7.27%
Risk Free	2.63%
Beta	0.75
Ri (K)	0.080825
TIR	29.83%

Tabla N°44 | Impuestos Argentinos – Pago a Cuenta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
IMPUESTO A LAS GANANCIAS ARGENTINA	USD 13,341.67	USD 43,786.82	USD 62,420.39	USD 43,786.82
PAGO A CUENTA CDI (IRAE - URUGUAY)	USD 9,529.76	USD 31,276.30	USD 44,585.99	USD 31,276.30
RESTARÍA PAGAR EN ARGENTINA	USD 3,811.91	USD 12,510.52	USD 17,834.40	USD 12,510.52
RESULTADO NETO URU. - RESTANTE A PAGAR	USD 23,391.35	USD 78,953.75	USD 112,960.02	USD 78,953.75

Tabla N°45 | Supuestos Nuevos Flujos

INVERSIÓN INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
-USD 170,797.86	USD 23,391.35	USD 78,953.75	USD 112,960.02	USD 78,953.75

Información obtenida

VAN	USD 65,753.59
TIR	22%
K	0.080825

ANEXO N°21 |

Trabajo en Uruguay – Residencia Permanente

Eugenia Giménez Hynst es argentina, por ende deberá que obtener la “Residencia Legal Permanente” uruguaya, a los efectos de poder ejercer su puesto de Community Manager en Sosa Herrero Propiedades Uruguay.

Al ser argentina, tendrá facilidades extraordinarias a la hora de efectuar los trámites de residencia. Incluso, podrá iniciar los trámites directamente en Argentina, particularmente en la Embajada Uruguaya, sin ningún costo (Uruguay XXI, 2017).

La documentación necesaria para iniciar los trámites se puede observar en la [Tabla N°46]:

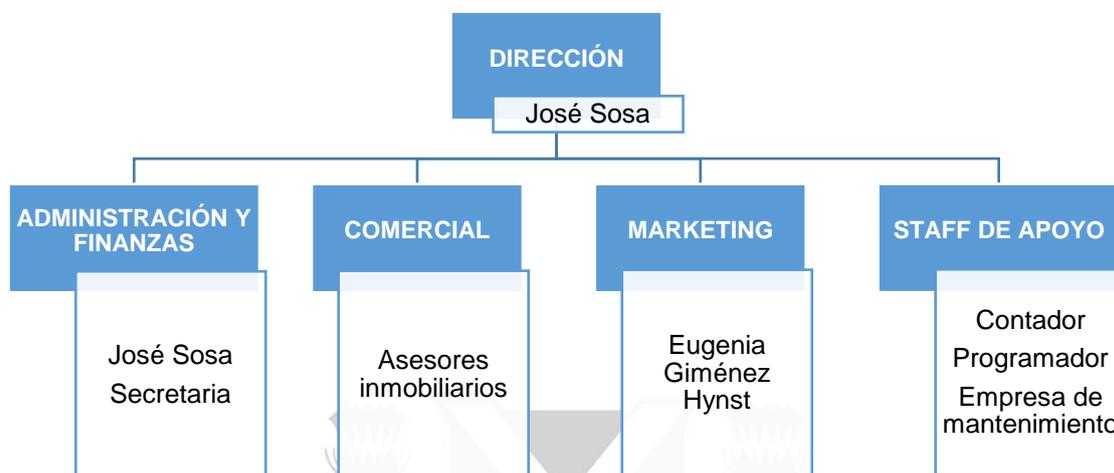
Tabla N°46 | Documentación Requerida

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA NACIONALES DE ESTADOS PARTES Y ASOCIADOS DEL MERCOSUR CUANDO INICIEN SU TRÁMITE EN EL EXTERIOR	
IMPORTANTE: TODOS LOS DOCUMENTOS EXTRANJEROS DEBERAN ESTAR LEGALIZADOS O APOSTILLADOS Y TRADUCIDOS DE SER NECESARIO EN SU DEFECTO LA DOCUMENTACION EMITIDA POR LA OFICINA CONSULAR DEL PAIS QUE CORRESPONDA ACREDITADA EN ROU.	
MERCOSUR ESTADOS PARTES Y ASOCIADOS	
ARGENTINA, BRASIL, PARAGUAY, VENEZUELA, CHILE, BOLIVIA, PERÚ, COLOMBIA, ECUADOR, GUYANA Y SURINAM	
MAYORES DE 18 AÑOS	DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI, CI Y EN SU DEFECTO PASAPORTE)
	CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES DEL PAÍS O PAISES DE RESIDENCIA EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS (PUEDE HABER MÁS DE UN CERTIFICADO)
	CERTIFICADO DE RESIDENCIA
	EN EL CONSULADO SE EFECTUARA UNA DECLARACIÓN JURADA DE CARENCIA DE ANTECEDENTES INTERNACIONALES PENALES O POLICIALES QUE DEBERÁ SER FIRMADA POR EL SOLICITANTE
MENOR DE 18 AÑOS	DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI, CI Y EN SU DEFECTO PASAPORTE)
	TESTIMONIO DE PARTIDA DE NACIMIENTO.-
	PERMISO DE MENOR (DE AMBOS PADRES O DE AQUEL PADRE AUSENTE)
	SI UNO DE LOS PADRES FUERE FALLACIDO DEBERA PRESENTAR ADEMAS TESTIMONIO DE LA PARTIDA DE DEFUNCIÓN. SI SE PRESENTA CON UN TUTOR DEBERA PRESENTAR TESTIMONIO DE LA SENTENCIA QUE LO DECLARE TAL.
	Debe de reservar número en la agenda de la oficina consular donde iniciará el trámite.-
	Debe de reservar número en la agenda de la oficina consular donde iniciará el trámite.-

Fuente: Ministerio de Relaciones Exteriores – Uruguay.

Es necesario resaltar que el resto de los integrantes del equipo emprendedor ya son uruguayos, por ende no necesitarán realizar ningún trámite.

Organigrama Sosa Herrero Propiedades Uruguay



Fuente: Elaboración propia.

Aspectos principales de las Sucursales a considerar por el inversor

Giro	Si bien no tiene limitaciones operativas, mantiene el giro de su sociedad Matriz.
Responsabilidad	La sociedad Matriz extranjera, cuyo patrimonio es inseparable del de la sucursal, es responsable por las obligaciones de la Sucursal.
Capital	No existen máximos o mínimos de capital.
Compromiso personal, anonimato, utilidades	Al ser la Sucursal una Sociedad Extranjera, estos aspectos dependerán del régimen de la sociedad Matriz.
Transferencia	Su capital no está representado por acciones o cuotas que puedan transferirse. La empresa que opera como Sucursal sólo puede transferirse siguiendo las normas legales que regulan la enajenación de establecimientos o casas de comercio.
Otros	Al igual que la mayoría de las sociedades constituidas en el país, debe llevar contabilidad separada en moneda nacional y en idioma español. La Sucursal es una Sociedad Extranjera y no puede, en consecuencia, transformarse adoptando otro tipo societario.

Fuente: Uruguay XXI (2017).

ANEXO N°24 |

IMPUESTOS A PERSONAS FÍSICAS

En las dos operaciones que pueda gestionar Sosa Herrero Propiedades (compraventa o alquiler), las personas físicas se verán involucradas en el pago de impuestos que son ajenos a la inmobiliaria. **Sin embargo, debido a este sistema tributario, muchas personas optan por no hacer negocios con las inmobiliarias y realizan operaciones por fuera del marco de la ley.** Ergo, como se mencionó en el análisis del sector, diversas inmobiliarias cerraron. Los impuestos que deberán pagar las partes son lo expuestos en la [Tabla N°47].

Tabla N°47 | Impuestos personas físicas

Operación	Impuesto	Tasa	Agente de Retención
Compra	ITP del Comprador	2% del valor catastral (ambas partes pagan)	Escribano
	ITP del Vendedor	2% del valor catastral, es decir 50%-70% del valor real de la operación (ambas partes pagan)	Escribano
Venta	IRPF o IRNR	12% de la diferencia en unidades indexadas del precio de venta, de compra, de mejoras.	Escribano
	IRPF o IRNR	10,5% del alquiler bruto.	Inmobiliaria para la DGI (Alquileres Temporales)
Alquiler	CI	1% del valor catastral del bien	Intendencia Municipal Correspondiente
	Impuesto a Primaria	1/3 del valor de la CI	ANEP
	IP	Entre 0 hasta 1,5% del valor de la escritura.	DGI

Fuente: Elaboración propia en base a Sures (2013).

Referencias:

- ITP: Impuesto a las Transmisiones Patrimoniales
- IRPF: Impuesto a la Renta de las Personas Físicas
- IRNR: Impuesto a la Renta de No Residentes
- CI: Contribución Inmobiliaria
- IP: Impuesto al Patrimonio
- DGI: Dirección General Impositiva
- ANEP: Administración Nacional de Educación Pública

IMPUESTOS EN ARGENTINA

Según la Teoría del Balance, todo aumento del capital en una Sociedad, es considerado una ganancia; es decir que Sosa Herrero Propiedades Argentina tiene que tributar por las ganancias obtenidas por fuente extranjera, mediante su sucursal en la República Oriental del Uruguay. Esto ocurre ya que Sosa Herrero Propiedades Uruguay es una extensión de la empresa radicada en Argentina y no una nueva sociedad. Sin embargo, se debe tener en cuenta el “Convenio para Evitar la Doble Imposición” (CDI), el cual entró en vigencia el 07/02/2013.

El CDI realizado entre Argentina y Uruguay aplica para el Impuesto a las Ganancias y al Impuesto sobre los Bienes Personales. En este CDI bilateral, se establece lo siguiente:

- **RENTA | CRÉDITO según CDI**
 - “El convenio permite computar el crédito contra la totalidad de las rentas, tanto de fuente argentina como extranjera. A diferencia de la Ley del Impuesto a las Ganancias (sólo fuente extranjera)” (AFIP, 2016).
 - Límite: “Incremento de la obligación fiscal, originado por la incorporación de la renta obtenida en el exterior” (AFIP, 2016).
- **PATRIMONIO | CRÉDITO según LEY INTERNA:**
 - “Se aplica la norma local, ya que la cláusula del CDI no restringe lo dispuesto en la ley del impuesto” (AFIP, 2016).
 - Límite: “Incremento en la obligación fiscal, originado por la incorporación de los bienes situados con carácter permanente en el exterior” (AFIP, 2016).

A los efectos de que se aplique de manera correcta el CDI, cabe resaltar que la **residencia fiscal**, y por ende el **centro de intereses vitales**, de Sosa Herrero Propiedades S.A. es en Capital Federal, Buenos Aires, Argentina (más allá de que tenga una sucursal [**unidad económica**] en el exterior).

ANEXO N°25 |

KPI's a utilizar en la inmobiliaria Sosa Herrero Propiedades S.A.

- EBIT
- TIR
- VAN
- Tasa de retención de clientes
- Quejas de clientes
- Satisfacción clientes uso VR, drones y pantallas interactivas
- Visitas a propiedades
- Ventas/alquileres concretados
- Ventas/alquileres concretados por zona
- Posicionamiento en portales y buscadores
- Visitas en la página web y redes sociales



ANEXO N°26 |

Entrevista a **José Enrique Sosa**, dueño **Sosa Herrero Propiedades**. El presente cuestionario se encuentra compuesto por cuatro partes, a los efectos de poder tener respuestas segmentadas por tema. Las cuatro partes son: “Argentina”, “Uruguay”, “Argentina-Uruguay” y “Perspectiva personal”.

PRIMERA PARTE: ARGENTINA

Eugenia: Buenos días ¿Cómo le va? La presente entrevista formará parte de mi Trabajo Final de Graduación a presentarse en la Universidad de San Andrés. Toda la información, que obtenga del presente cuestionario, será confidencial y no será distribuida; únicamente posee fines académicos. Desde ya, le agradezco su tiempo y disposición para responder a las preguntas que prosiguen.

Eugenia: ¿Por qué decantó en el sector inmobiliario?

José: *Mira, te tengo que contar la historia. Yo trabajaba en una empresa que era de decoración, alfombra y papeles, y ahí trabajaba mucho, mucho, mucho. Pasado un tiempo, dejé ese trabajo y me fui a vender ropa a un local en la Avenida Santa Fe y Callao. Allí también se trabajaba mucho pero defraudaban con las comisiones; sin embargo, fue allí donde aprendí mucho a como éstas se manejaba. Hasta que llegó un día cuando Cristina, mi esposa, me dice ‘José ¿Te gusta la venta?’ a lo que le respondí que me encantaba pero en los lugares donde trabajé me engañaban con las comisiones. Ahí quedó todo hasta que un día encontramos un aviso en un diario que decía ‘Inmobiliaria incorpora vendedores. Presentarse con experiencia’. Yo no sabía nada del rubro pero me puse un saco, me llevé una agenda y me presenté en la entrevista, donde también habían concurrido diez personas más. O sea, lo hice por necesidad, por crecer comercial y laboralmente, por establecer una familia. Buscaba progresar laboralmente. Volviendo a la entrevista, fui pero no tenía experiencia. Pero por mi desfachatez y caradurez, el dueño de la empresa, Emprar Sociedad Anónima, me concedió la entrevista, en la cual me preguntó ‘¿Tiene experiencia?’ a lo que le respondí ‘Sí, tengo mucha experiencia.’ Yo mentí. En la segunda entrevista, para la cual fui preseleccionado, el dueño me sienta y me dice ‘Bueno, cuénteme de su*

experiencia', a lo que le dije 'Hasta acá llegué. Le tengo que decir la verdad. Yo le mentí, no tengo experiencia. Pero si usted me prueba a mí, no se va a arrepentir. Tengo muchas ganas de vender y me gustaría incursionar en el rubro. Necesito trabajar y usted conmigo no va a perder nada, al contrario. De todas formas, si en un mes no funciono yo solo me voy a ir y, si funciono, usted me va a contratar'. A lo que me responde 'Lo vamos a pensar'. Finalmente, a los tres días me llaman para que me presente a trabajar. En las primeras semanas me enseñaron sobre el rubro y fui uno de los mejores vendedores. O sea que fue por una necesidad de querer progresar.

Eugenia: ¿Cuándo se dio inicio a Sosa Herrero Propiedades?

José: *A finales de los '80, finalicé mis servicios para terceros y empezamos a pensar con Cristina en una inmobiliaria propia y, es por ello, que fundamos Sosa Herrero Propiedades en 1993.*

Eugenia: ¿Qué servicios brinda Sosa Herrero Propiedades?

José: *El servicio que brinda Sosa Herrero Propiedades es un servicio de intermediación en lo que respecta a la compra-venta, permutas y alquileres de inmuebles, terrenos, fondos de comercios.*

Eugenia: ¿Quiénes conforman la empresa en términos de recursos humanos?

José: *El equipo que conforma Sosa Herrero Propiedades está compuesto por tres vendedoras, una secretaria y el dueño, que en este caso sería yo. Hoy en día somos cinco personas, sin embargo la empresa llegó a tener más personas trabajando.*

Eugenia: ¿Cómo analizaría a Sosa Herrero en términos de fortalezas y debilidades frente a su competencia y al mercado? ¿Y cuáles cree que son sus posibles amenazas y oportunidades?

José: *En primer lugar, las fortalezas que posee la empresa son el reconocimiento marcario en la zona, una amplia base de clientes, el servicio permanente y el cumplimiento de horarios diarios. Asimismo, la presencia personal de la cabeza de la empresa para atender a los clientes también es*

destacable. A su vez, la agresividad es una de las fortalezas principales, ya que me gusta trabajar en la cornisa, buscar negocios. Somos buscadores de negocios, no esperamos que entre 'el negocio' por la puerta; vamos a buscarlo. Con la experiencia, la agresividad y la presencia de la permanencia se logran los éxitos. Hoy esa es la clave; la clave es la experiencia que hemos ganado con los clientes por la entrega, la dedicación, el esfuerzo. Somos prestadores de servicios de verdad y lo hacemos con mucho amor. Intermediar en el rubro inmobiliario es servir, en el buen sentido de la palabra. Servir, es un servicio. Si uno entiende el concepto de servicio es simple. Si uno no tiene ese carisma, el don y la entrega que se dedique a otra cosa. He orientado, a muchos de mis vendedores anteriores, administrativamente ya que no eran buenos prestadores de servicios. En muchas ocasiones, tuve que despedir a varios por esa falta de servicio, pero siempre ayudándolos a orientarse para donde ellos si eran buenos. Es así que, antes que pase un año desde el momento de haber sido despedidos, me llamaban agradeciéndome por la orientación vocacional que les había dado. En segundo lugar, la debilidad que tenemos puede ser en términos de redes sociales. Hoy en día, Sosa Herrero posee Facebook e Instagram pero no se les da el uso que debería.

En tercer lugar, las oportunidades que tiene la empresa van de la mano de la tendencia favorable del mercado inmobiliario, el avance de la tecnología y los nuevos canales de comunicación. Con respecto a lo primero, cuando se es director de una empresa, la deficiencia profesional se genera por no saber delegar. Me considero un buen 'delegador', pero hoy como el mercado está muy tranquilo/estable y nos está yendo muy bien, debería de aprovechar para crecer más aún, con más gente. Me gustaría tener veinte personas trabajando, una sección de recursos humanos, me gustaría tener productores, entre otras cosas. Pero, por ejemplo, no hay muchos productores en el mercado ¿Por qué? Los productores buenos que conocieron el rubro cuando hacen un par de operaciones ya se creen en condiciones de tener su empresa, que está bien, pero no ya que merodean en las inmobiliarias buscando viáticos, sueldos, y yo no doy eso, yo doy comisiones. Participo a mis colaboradores con buenas comisiones, me parece más sano, porque así fue como yo comencé. A mí, cuando el dueño de Emprar S.A. me dijo '¿Cuánto quiere de sueldo?', yo le dije 'No me de sueldo, deme una buena comisión. Y si no sirvo me voy a ir y si me

quedo usted me va a contratar'. Creo que este tipo de resarcimiento funciona en las personas que realmente quieren trabajar, que quieren avanzar en el conocimiento del rubro, que le guste brindar el servicio. En relación al segundo concepto, el avance de la tecnología se podría aplicar en la exposición de los inmuebles a los clientes y, con respecto a lo tercero, los nuevos canales de comunicación que se puedan llegar a generar nos permitirían alcanzar a mayor cantidad de personas.

Y en cuarto lugar, la amenaza que posee Sosa Herrero Propiedades es la competencia agresiva en el rubro. Es un rubro donde se trabaja mucho la envidia. Particularmente, Sosa Herrero tiene esas particularidades de envidia del mercado. Las tiene por todo lo que estamos diciendo, más que nada por el servicio brindado. Somos un prototipo de empresa diferente con importantes relaciones públicas y eso genera mucha rispidez en los colegas, en algunos, no en todos. Y todo esto se traduce en una competencia agresiva como principal amenaza. De todos modos, cambios en legislaciones y en los hábitos de consumo pueden ser también amenazas del sector hacia la empresa. Sin embargo, para estos últimos Sosa Herrero se adapta. Si varía el cambio, la moneda hay que adaptarse. Yo empecé en la época de Alfonsín a trabajar y recuerdo, como anécdota, que cuando ganaba una comisión en una empresa salía corriendo al supermercado a comprar harina, arroz y azúcar porque la hiperinflación me comía los ahorros y yo prefería ahorrar en comestibles. Después llegó Menem y Menem dijo 'Que llegue el más capaz' porque bajó el dólar uno a uno. A mi profesión, a mi servicio, como yo brindaba el servicio que era mi 'materia prima', me fue muy bien porque yo trabajaba mucho, incluso los sábados. A muchos les fue mal porque no trabajan. Entonces, si las amenazas vienen por el lado de las políticas, y uno está trabajando informado y capacitado, con la espalda un poco tranquila e idoneidad, las cosas fluyen. Si nos ponemos a analizar, Sosa Herrero tiene veinticinco años y pasó por varios gobiernos con diferentes políticas y seguimos trabajando. Y asimismo, otra amenaza externa pueden ser los créditos.

Eugenia: Teniendo en cuenta la apertura de la inmobiliaria ¿Cuáles son los requisitos fundamentales para iniciar y tener en funcionamiento una de ellas?

José: *En primer lugar, hay que estar matriculado, tener un local habilitado y tener a las personas en regla. En su momento, al momento de abrir la inmobiliaria, como era extranjero no podía matricularme y, por ende, no podía ejercer. Por lo tanto, Cristina hizo el curso de martillera y corredora. Yo hoy lo soy también.*

Eugenia: ¿Cómo fue específicamente el proceso tanto legal como impositivo para dar inicio a la inmobiliaria?

José: *Primero, cuando uno abre una empresa la abre como responsable no inscripto, porque no sabes si te va a ir bien o mal; entonces, se abre con la menor categoría ante el IVA. Luego, con el progreso de la empresa, pasamos a ser una Sociedad Unipersonal para pasar más adelante a una Sociedad Anónima.*

Eugenia: En términos de alquileres ¿Cómo es el proceso interno que lleva adelante la inmobiliaria para que se efectúe, una vez que un cliente firma el contrato de alquiler de un inmueble?

José: *En el momento que el cliente firma el contrato de alquiler de un inmueble, se le hace entrega de las llaves y se le cobra los honorarios. Para este tipo de contratos no es necesaria una certificación, ya que en Capital Federal no es un requisito necesario. Por el contrario, en Provincia es obligatorio sellar los contratos. Por ende, el paso normal es que se presenten las partes, chequear todo, entregar las llaves y que cobre el dueño su alquiler y el depósito. Un caso particular es que, cuando la venta de un inmueble supera el millón de pesos, hay que publicar ante el AFIP, se llama el formulario Z, que hay que hacer una autorización de venta que después se concluye con la escritura.*

Eugenia: En términos de ventas ¿Cómo es el proceso interno que lleva adelante la inmobiliaria para que se efectúe, una vez que un cliente firma la compra de un inmueble?

José: *En ese caso, primero es la captación de la mercadería, luego la tasación según la tendencia del mercado, con una posterior autorización para su publicación online. Nosotros particularmente publicamos en Zona Prop. En el*

caso de que la propiedad tengo más de 50mts², se realizan planos por medio de un arquitecto para exponer en su venta. Y finalmente, una vez que se reserva el inmueble, se formalizan las propuestas, se hacen estudios de título donde se piden dominio e inhibiciones para formalizar los boletos de compra-venta con el 30%, y el saldo se presenta en los siguientes 30-45 días, ante el escribano que designa el comprador. Ya ese trámite lo concluye el escribano. En el caso de que no haya escribano por parte del comprador, nosotros nos juntamos con nuestro escribano y se firman todos los papeles y la escritura.

Eugenia: En relación a los recursos humanos que forman parte de la inmobiliaria ¿Cómo es su pago? ¿Cobran un sueldo fijo más comisiones? ¿O solo por comisión?

José: Todos los empleados están a comisión y tienen una buena participación en las ganancias de la venta que generen ellos. Obviamente que están en blanco y que este costo lo asume la empresa, pero están todos a comisión excepto la secretaria, que es una empleada fija en la empresa y cobra sueldo.

Eugenia: ¿Sosa Herrero Propiedades posee una página web propia?

José: Te digo la verdad, la página web de Sosa Herrero la tengo en construcción. Hace poco rescaté el dominio Sosa Herrero SA, que lo habíamos perdido, y estamos armándola. No era muy partidario de tenerla, más allá de que en estos tiempos todo es cibernético. Sin tener a la empresa en las redes sociales, nos ha ido bien igual. Sin embargo, es un tema que necesito organizarlo. Todavía nos va muy bien como lo hacemos, pero si no está demás que vayamos a incorporar la parte online.

Eugenia: ¿La inmobiliaria utiliza páginas de alquiler/venta de inmuebles? ¿Cuáles?

José: Sí, únicamente Zona Prop.

Eugenia: ¿La inmobiliaria posee redes sociales?

José: Si, posee redes sociales pero en desuso. Si uno busca Sosa Herrero en Facebook o Instagram en internet aparecen pero están más que desactualizadas.

Eugenia: En caso negativo, ¿Por qué no posee redes sociales? ¿En algún momento las pondría en funcionamiento por medio de un community manager, sabiendo que puede alcanzar a sus próximos compradores en ellas?

José: *Por un lado, la página web es el único medio, que siento, que genera mayor representatividad de la empresa. Y por el otro lado, los clientes son muy prácticos; el cliente lee la publicación de un inmueble en internet y llama directamente a la inmobiliaria para consultar con los vendedores directamente, por ende la interacción es mucho más dinámica y efectiva. Hoy creo más en lo otro, en lo tradicional, pero no dejo de lado lo nuevo.*

Eugenia: ¿Cuáles son los costos fijos y los costos variables que posee la inmobiliaria?

José: *Los costos fijos son el teléfono, las cargas sociales, contaduría, los empleados, la luz, el agua, impuestos, matafuegos y la habilitación. Pero los más importantes son las cargas sociales, el teléfono, los impuestos del lugar y las expensas. Estos son todos los costos operativos. Y el costo variable mayor es el IVA, que se genera en base a la facturación.*

Eugenia: Actualmente, ¿Sosa Herrero posee y utiliza alguna tecnología Protech? Por ejemplo, drones, visores de realidad virtual, pantallas interactivas, televisores led, PWA (gestión de alquileres/ventas, puntos, información). Ejemplos de empresas que tienen alguna de ellas: Uno Propiedades en Rosario y Vitrio en España.

José: No, no se utiliza ninguna tecnología Protech. Sin embargo, el uso de un VR podría ayudar a la visión de los distintos ambientes de una forma diferente.

Eugenia: Suponiendo que Sosa Herrero poseyera una PWA, ¿haría una alianza estratégica con una empresa de diseño para que sus clientes, por medio de la PWA, puedan ver sus propiedades en venta y a la vez ver que muebles pueden comprar para amueblarlo?

José: *Hoy en día no lo tengo en la planificación de Sosa Herrero. Nosotros somos una empresa que brinda servicio de compra-venta y alquileres, no de asesoramiento y de venta de muebles, pero se podría en un futuro establecer*

algo con otra empresa. Por ahora no lo veo necesario, siempre y cuando el mercado no crezca a un nivel importante y lo tenga que hacer para brindarle un servicio mejor al cliente. Por ese lado, no lo descarto.

Eugenia: *¿La inmobiliaria posee algún software de aplicación general? Es decir, utiliza SAP, Tango, Oracle, a los efectos de poder guardar toda la información de sus clientes y propiedades en alquiler/venta en una base de datos de relevancia. ¿Lo implementaría en algún momento?*

José: *No, Sosa Herrero no posee un software de aplicación general. Sin embargo, en algún momento lo hemos hecho pero lo dejamos de utilizar.*

Eugenia: *¿Cuál es su balance respecto al mercado inmobiliario argentino del 2017?*

José: *Mi balance respecto al mercado inmobiliario argentino del 2017 es sumamente positivo. El mercado creció muchísimo y la gente se largó a comprar. Esto último comenzó con el blanqueo de capitales y la gente comenzó a comprar más. El cliente que compró en el 2017 y está comprando hoy inmuebles es exclusivamente para vivir, no es especulativo. El cliente de hoy es el de la familia, vende y compra, desde un inmueble más chico a uno más grande o viceversa. Pero está en ese movimiento. A su vez, ha habido y hay mucho movimiento en lo que respecta a los locales comerciales en alquiler, lo que implica que hay una actividad que está avanzando. Muchos alquileres, particularmente gente del interior, estudiantes que vienen a las facultades de Capital Federal. O sea, hay un movimiento importante, tanto en la compra-venta como en los alquileres de locales. Ahora apareció un rubro nuevo que comprende inversores que compran, refaccionan y venden, están apareciendo ahora en el mercado. Todos estos inversores son especulativos porque compran y venden según como se encuentra el mercado; se compran los inmuebles baratos, los refaccionan y los venden a un mayor precio, sacándole un 15-20% de rentabilidad. Y tenemos ese tipo de clientes también.*

Eugenia: En término de las cinco fuerzas de Porter (es decir, clientes, proveedores, sustitutos, nuevos ingresantes y rivalidad), ¿cómo ve el mercado inmobiliario? ¿Y desde un punto de vista impositivo y legal?

José: *En término de las cinco fuerzas de Porter, podemos analizar Sosa Herrero desde los siguientes puntos de vista. En primer lugar, el ingreso de nuevos competidores se estandarizó, antes abrían más inmobiliarias. Hace unos 7 años, la gente abría inmobiliarias, las cuales claramente estaban y están sujetas a la actividad económica del país, como una salida laboral a los efectos de poder facturar y trabajar y vivir de ellas. Sin embargo, pasado un tiempo, esta gente se daba cuenta de que el negocio no era lo que pensaban y terminaban cerrando. Es decir que, había un gran movimiento en el rubro inmobiliario donde entraban al mercado y salían antes del año. No funcionaba por esto de que es una empresa donde hay que brindar un servicio de excelencia. El brindar un servicio lleva dedicación, tiempo y estudio de mercado. Entonces, mucha de esas inmobiliarias pequeñas que abrían era sin escrúpulos ¿Por qué? Porque si yo voy a abrir una empresa no la voy a abrir al lado de otra que brinda lo mismo que yo. Estas pequeñas inmobiliarias abrían una a media cuadra cada una. A mí no me preocupaban porque sabía que en algún momento iban a cerrar. Es por eso que hoy estamos en el mercado, cada uno en su zona, las inmobiliarias que tenemos que estar. Nadie iría al terreno del otro; sí a la búsqueda de propiedades, pero no para la apertura de un lugar físico fijo en el lugar donde a otro le fue bien. Hoy no hay esa cosa de inmobiliarias chiquitas en la zona de Capital Federal. Esto ocurre porque los costos de abrir una inmobiliaria de 30, 40 o 50 mts² son muy elevados y a eso hay que sumarle las cargas sociales, los impuestos. Alguien que abra para alquilar está en un grave compromiso de poderlo pagar todos los meses. Esto del rubro inmobiliario no es estable todos los meses, es un sube y baja, entonces uno con la experiencia la va llevando. Pero si vas a entrar hoy a alquilar al mercado, entraría con graves problemas de que subsista.*

En segundo lugar, los clientes ante la variedad de inmobiliarias que existen en Capital Federal poseen un poder de negociación medio, con el cual pueden pelear los precios de los inmuebles, particularmente de la venta.

En tercer lugar, al igual que los clientes, los proveedores tienen un poder de negociación medio, ya que consideramos proveedores a las personas que

quieren que les pongamos en alquiler o venta sus inmuebles y estas personas tienen la posibilidad también de elegir entre varias inmobiliarias en la zona.

En cuarto lugar, considero que los sustitutos hoy en día son fuertes debido a los diferentes portales que ofrecen alquileres temporarios o extendidos, o a las páginas en las que cada propietario, de forma particular, puede publicar su inmueble. Sin embargo, debido a la experiencia que tenemos y al servicio que brindamos en Sosa Herrero no vemos a los sustitutos como una cuestión imposible de superar o como un ataque. Más allá de que fueron apareciendo estos recursos que nos pudieron llegar a quitar un gran porcentaje de los clientes, no lo hicieron, por lo menos en Sosa Herrero. De todas formas, en términos generales, si pueden ser consideramos como un 'tipo de' amenaza.

Y en quinto lugar, y resumiendo lo dicho hasta acá, la rivalidad es media tirando a alta debido a la conjugación de factores que hacen a la industria inmobiliaria. Hay que saber competir, de manera sencilla y agresiva, y ganar terreno con un buen servicio, que no todas las inmobiliarias brindan.

Eugenia: Teniendo en cuenta el análisis de la pregunta anterior, ¿Con qué actitud afronta el momento actual del mercado?

José: El actual momento del mercado lo afronto con mucha expectativa y de forma agresiva. Estoy captando mercadería, los clientes nos están convocando muchísimo. Todo esto habla de que hay una actividad. Soy muy idóneo, tengo 25-30 años de experiencia en las tasaciones, sé cuánto vale una propiedad, no necesito que me lo digan. Me he asesorado. Doy la tasación en el acto, porque evalúa muchas cuestiones de la propiedad, desde que subo hasta que bajo, desde el ascensor, evaluó todo. Y honestamente, no me preocupa el mercado de hoy, hay mucha actividad.

Eugenia: ¿Cuál considera que es su principal rival? Por ejemplo Remax.

José: Remax no es competencia de nadie. Si bien hay inmobiliarias grandes, de mucha trayectoria, como Toribio Achaval la cual tiene 50 años y es un amigo, yo no tengo rivales, no siento que los tenga. No siento que tenga un rival en particular, si sé que hay inmobiliarias más grandes de más trayectoria que nosotros. Nosotros somos una inmobiliaria chica en crecimiento, veremos si la

hago expandir o no, pero honestamente no siento que tenga a alguien de quien me tenga que cuidar. Me considero un par del resto de las inmobiliarias.

Eugenia: *¿Cómo afecta la inflación a su negocio?*

José: *La inflación a nosotros no nos afecta directamente ¿Por qué? Porque nosotros facturamos en dólares, entonces si bien el dólar genera una inflación al estar parado y genera una pérdida de capital porque todo sube en pos del peso en relación al dólar, nosotros los insumos los pagamos en pesos pero los facturamos en dólares. Entonces, la inflación si ocurre pero estando con mucho trabajo, la inflación no la vemos, al menos nosotros. No me preocupa la inflación. Si bien sé que sube la luz, que sube el gas, que suben los impuestos, que suben los honorarios del contador, no importa, trabajando más puedo mantener todo. Entonces cuando más compromisos hay, más dedicación ponemos.*

Eugenia: *¿Ve que esté cambiando algo en 2018 respecto al 2017 en el mercado inmobiliario?*

José: *Hay más actividad, más dedicación, más decisión. Está más picante el mercado, más interesante, a pesar de cómo está todo. Lo veo positivo.*

Eugenia: *¿Cómo ve la tendencia general del mercado para el año que viene?*

José: *Lo veo mejor todavía porque está todo atado a la política y a la economía. Si Mauricio Macri gana las elecciones que vienen, las tendencias económicas deberían de continuar, por lo tanto tendría unos cuatro o cinco años de crecimiento.*

Eugenia: *¿La demanda de viviendas con crédito hipotecario está empujando la compra de inmuebles?*

José: *No. Yo he hecho dos o tres operaciones con créditos y son muy complicados. A su vez, demoran cuatro meses. Los costos operativos para el solicitante están atados a la inflación, por lo tanto si uno pide un millón de pesos, que son cincuenta mil dólares, cambian rotundamente. Hoy el solicitante va al banco, presenta los papeles y los datos de la propiedad, y le dicen que va a tener el crédito pero recién en cuatro meses, pero en ese periodo la plata sufre una*

inflación de un 20-30%; para un solicitante trabajador implica un montón de dinero adicional que no estaba ponderado en la suma. En otras palabras, el banco le va a terminar dando un millón trescientos mil pesos y esos trescientos mil no estaban contemplados. Es decir, que la cuota que el trabajador va a tener que pagar va a ser más alta. Por eso es que hoy amplían el plazo, en vez de darte diez años para pagarlo, te dan quince años, a los efectos de poder amortizar el gasto. A mi criterio, hay crédito para gente que no necesita crédito. Me gustaría que fuera otro el crédito, algo más simple. El que se brinda hoy es muy burocrático y tarda mucho tiempo. Es lento y no lo veo efectivo para la gente, lo veo caro.

Eugenia: *¿Sosa Herrero tuvo momentos de crisis en línea como la economía del país? En caso afirmativo, ¿Cómo hizo para superarla/s?*

José: *Si, Sosa Herrero tuvo crisis pero las llevó adelante trabajando. La inmobiliaria pasó por momentos de crisis económicas donde no se facturaba, especialmente en la época de Cristina Kirchner, había escases de dólares y la gente no invertía, había mucha desconfianza. Entonces, debito a todo esto, fueron años muy complicados. Y hubo que salir adelante con lo que se podía, trabajando mucho y expectante de que eso cambiara. Fueron años duros.*

Eugenia: *¿Alguna vez pensó en expandir el negocio, en términos de cantidad de personal trabajando para ella, o abrir sucursales de Sosa Herrero en otros lados de la provincia de Buenos Aires o por el país?*

José: *Sí, por supuesto. Tanto en cantidad de personas como de locales. En su momento, tuve dos locales funcionando en Capital Federal, quise abrir uno en Punta del Este con gente de allá pero no funcionó. Sí, me gustaría tener uno en Caballito, otro en Barrio Norte, otro en Belgrano. Intenté en su momento de tener, pero cuando yo venía con ese crecimiento las cosas económicas empezaron a cambiar en el país, por ende me quedé quieto. Pero estaba en un momento de mucho crecimiento. Éramos quince vendedores con dos locales y sesenta personas de guardia. Dentro de aquel personal había mucha gente importante lo que me llevó a considerar abrir otras sucursales, pero cayó la economía y tuvimos que parar esa decisión. Pero hubo momentos donde quise hacerlo.*

Eugenia: ¿Por qué no funcionó el negocio en Punta del Este?

José: El negocio de Punta del Este no funcionó porque no encontré la inmobiliaria que se juntara conmigo. Ellos allá tienen un sistema muy diferente al de acá, en el caso uruguayo todas las inmobiliarias trabajan todo, no hay exclusividad como acá en Buenos Aires, concepto que a mí me encantan. Me gusta trabajar exclusivo, dedicar mi tiempo, mi energía y mi dinero a vender un inmueble en particular. Allá es todo de todos, entonces es bastante pesado, complicado y estresante. La inmobiliaria que yo había contactado en Punta del Este no me atendía lo clientes que, yo publicando acá en Buenos Aires, mandaba allá. La gente, por ejemplo, tenía razón en que ellos alquilaban un departamento con la inmobiliaria de Uruguay, que yo les recomendaba, pero cuando llegaban al inmueble que habían alquilado con dos lámparas, en realidad tenía una. Por ende, la gente se quejaba pero no se quejaba en Punta del Este, se quejaban en mi inmobiliaria. Entonces, acá tenía que estar haciendo un trabajo doble de estar llamando allá para decir lo que faltaba. Lo intenté mantener el negocio, pero estaba todo muy desorganizado.

Eugenia: ¿Cómo ve el sector de la construcción dentro del mercado inmobiliario?

José: El tema de la construcción es un tema muy delicado donde hay que tener mucha confianza en la constructora. Muchas inmobiliarias tuvieron diversos problemas porque cuando uno va a vender cosas de terceros, la prefectibilidad tiene que estar autorizado para la disposición de la venta y en conjunto con el dueño del terreno y el constructor. Después estamos nosotros que somos la cara visible de publicidad que vendemos, pero si no se les dan las escrituras a los compradores es una supuesta estafa. Entonces, hay que tener un grupo muy aceitado de confianza. O sea, no lo he hecho por ese motivo

Eugenia: ¿Llevaría adelante construcciones de inmuebles para su posterior alquiler/venta por medio de la inmobiliaria?

José: Si, lo tengo pendiente. Si lo hago el día de mañana, lo hago con plata genuina, es decir, compraría el terreno y con mi arquitecto yo levantaría el edificio, lo haría de esa manera.

Eugenia: ¿Y lo llevaría adelante por medio de un crowdfunding?

José: *Por ahora no buscaría tener socios, al menos las primeras obras. Lo trataría de hacer yo solo, después vería si tengo o no tengo. Es un tema de confianza, de dinero y de responsabilidades.*

SEGUNDA PARTE: URUGUAY

Eugenia: Teniendo en cuenta que usted es de Uruguay, ¿alguna vez pensó en abrir una sucursal de Sosa Herrero allá? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

José: *Sí, estaría bueno.*

Eugenia: ¿En qué departamento/zona de Uruguay abriría una inmobiliaria? ¿Por qué?

José: *Abriría una inmobiliaria en la zona de Punta del Este pero no en la zona céntrica. Yo creo que cuando uno abre una empresa, la gente sigue a esa empresa. Si el servicio es bueno y el boca a boca se va corriendo, no debería estar si o si en la zona céntrica; si bien en Punta del Este están todas sobre Gorlero o transversales, buscaría un lugar diferente. Elegiría La Barra ya que Sosa Herrero Propiedades es más de esa onda. Me gustaría buscar casas, chacras, campos, más que departamentos.*

Eugenia: La apertura de la inmobiliaria de allá ¿Sería igual que acá en términos edilicios y de tecnología?

José: *No, sería mucho más moderna y tecnológica, más que nada porque las distancias allá son diferentes a las de acá. Acá hay más edificios por manzana, allá es todo a la distancia. Sería diferente. Haría uso de los drones, de la realidad virtual, sería útil.*

Eugenia: Y de tener que abrir una inmobiliaria en Uruguay, ¿cómo llevaría adelante el proceso? Es decir, la abriría siendo una SA argentina o establecería otra sociedad en Uruguay.

José: *Tendría en cuenta las dos opciones, por un lado, abrir como una sucursal de Sosa Herrero de Argentina y por el otro, tal vez establecer una nueva Sociedad Anónima allá. Hay que ver ambas opciones en términos contables, pero intentaría quedarme con la Sociedad Anónima actual.*

Eugenia: Según lo que estuve leyendo, mantener en funcionamiento una inmobiliaria en Uruguay conlleva al pago de impuestos elevados y aspectos legales muy rigurosos, ¿esto es así?

José: *Sí, los impuestos son elevados en Uruguay.*

Eugenia: En términos de personal, ¿el pago a ellos se les realiza de la misma forma que en Argentina?

José: *Sí, sería la misma.*

Eugenia: De abrir una inmobiliaria en Uruguay ¿Cómo conformaría su equipo de apertura?

José: *Se va viendo el mercado. Se abriría con personas que también conozcan Uruguay y tengan experiencia. A su vez, no voy a la cantidad de personas que pueda llegar a contratar sino a la calidad de ellas. No es necesario tener diez o quince vendedores en Maldonado, me parece que es otro rubro, otro mercado, tiene otra dinámica. Pero en sí, sería con tres o cuatro personas.*

Eugenia: ¿Cómo ve el mercado inmobiliario uruguayo de hoy en día en términos de las cinco fuerzas de Porter (Proveedores, clientes, sustitutos, nuevos ingresantes y rivalidad)? ¿Y a futuro cree cambiará? ¿De forma positiva o negativa?

José: *El mercado inmobiliario este verano tuvo un gran auge, más que nada por los alquileres de verano y algunas ventas también. Hubo mucha gente argentina que fue para allá y van a seguir yendo. Está muy bien, en auge, en crecimiento.*

Eugenia: ¿Cómo se manejan las inmobiliarias en términos de alquileres y ventas? Es decir, ¿cada uno tiene diferentes propiedades en alquiler/venta o cada una puede poner en alquiler/venta cualquier inmueble?

José: *Todo alquilan lo de todos, todos venden lo de todos. No hay exclusividad de nada. Es todo muy abierto.*

Eugenia: ¿Lo considera competitivo y por ende riesgoso?

José: *No. Voy y abro, si funciona me quedo, si no funciona cierro. No hay mucha vuelta.*

Eugenia: ¿Qué empresa inmobiliaria cree que es la más importante en Uruguay?

José: *Hay una de mucha trayectoria que es Mieres. Es una empresa muy grande y que está en el rubro hace muchos años. Son los que están trabajando mucho allá. Después hay otra, que también trabaja en Miami, que se llama Covello. Esta última es la más relevante en términos de búsqueda de nuevos mercados. Mucha dedicación y trabajo por parte de ellos. Otra inmobiliaria importante y tradicional es Sader.*

Eugenia: ¿Cómo proyecta la tendencia general del mercado para el 2018 y el 2019?

José: *Se habla de que va a seguir creciendo, principalmente debido a la llegada de gente del exterior y del interior de Uruguay. Todas las oficinas que se están construyendo van a generar un gran movimiento en Punta del Este y las zonas aledañas.*

Eugenia: ¿Cómo ve el mercado inmobiliario en Rocha y Montevideo?

José: *Son también mercados que crecieron y van a seguir creciendo debido a que se encuentran cerca de Punta del Este. Rocha debería crecer más, pero las tendencias políticas de ahí son bastante conservadoras; han intentado hacer algo y no hubo éxito. Si bien se hizo toda la ruta hasta allá, no tiene la impronta de Punta del Este. Sin embargo, a futuro va a crecer, pero va a llevar sus años.*

Eugenia: Teniendo en cuenta que posee terrenos en Punta del Diablo, ¿alguna consideró construir allí algún tipo de inmueble (departamentos o casas dúplex) y ponerlos en alquiler/venta?

José: *Si, la idea era hacer una casa para la familia y nunca lo hicimos. Han cambiado las reglas. Estos cuatro lotes que tenemos allá, están en primera línea al lado del mar, pero DINAMA (Dirección Nacional de Medio Ambiente) no deja construir bajo ciertas pautas para la preservación de las aguas, entre otras cosas. Esto me parece bien, pero hay que hacer un gran estudio previo costoso para hacer una construcción allá. Y yendo para el lado comercial, hubiéramos hecho un restaurante. Sin embargo, todo cambió y siguen ahí.*

Eugenia: Suponiendo que la pregunta anterior se lleva adelante, ¿pondría una inmobiliaria en el departamento de Rocha?

José: *No, no lo veo como un mercado viable hoy en día.*

TERCERA PARTE: ARGENTINA - URUGUAY

Eugenia: ¿Posee clientes argentinos interesados en alquilar/comprar inmuebles en Uruguay?

José: *Sí, todos. Casi todos los que van a Punta del Este me preguntan si alquilo o vendo. Pero si, mucha gente de Barrio Norte va a Punta del Este. A veces me encuentro con los clientes allá.*

Eugenia: De abrir una inmobiliaria en Uruguay, ¿tendría una base de clientes argentinos con los cuales empezar el negocio allá?

José: *Totalmente. Sí, tendría una gran base de clientes para atender.*

Eugenia: ¿Posee clientes uruguayos?

José: *En Argentina hay pocos, pero en Uruguay si tengo para que compren allá.*

CUARTA PARTE: PERSPECTIVA PERSONAL

Eugenia: ¿Cuál es el conocimiento más relevante que ha aprendido a lo largo de este tiempo al mando de la inmobiliaria?

José: *Uno aprende que en la venta hay mucha cosa de la vida que debe aplicar, en el conocimiento, en lo que vivió. Todo tiene que ver con todo y uno va viendo que, en el rubro inmobiliario, está el tema del servicio. El servicio tiene que ver en cómo es uno y cómo recepta la vida, y la comparte, la vuelca y la ejerce con el otro. Entonces, la experiencia para mí de haber conocido y seguir conociendo mucha gente de diversos lugares y profesiones, me ha hecho tener una experiencia del otro con el otro abismal. Esto me genera a mí mucha cosa mía con el otro, porque la venta tiene que ver todo con todo. Tal vez un negocio no se hace exclusivamente hablando del negocio, sino hablando de las experiencias de la vida. Los negocios se hacen de mil formas, no solamente hablando del negocio en sí, que también se hacen. Por ejemplo, hay veces que estoy jugando al golf y, a la par, estoy cerrando un negocio con una persona. En resumen, el conocimiento más relevante que aprendí fue la experiencia.*

Eugenia: ¿Cómo ve la inmobiliaria de acá a 10 años?

José: *Veo mi inmobiliaria en crecimiento. Estoy como buscando el golpe de gracia, de oro, no a la cantidad de propiedades que venda o a los importes altos, sino darle una mayor prestancia en el mercado. Estoy trabajando en la estética, en las formas. Estoy buscando darle un cierre más pujante, más ejecutivo, sin descartar nada de lo que hemos hablado. Yo siempre digo que los límites se los pone uno, uno siempre tiene que buscar el sí y el éxito. Creo en eso, en que la inmobiliaria en diez años va a tener un mayor reconocimiento en el mercado.*

Eugenia: Muchas gracias por su tiempo y colaboración. De todas formas, ¿me encuentro autorizada a publicar la transcripción de la entrevista y su nombre al Trabajo Final de Graduación?

José: *Sí, por supuesto.*

ANEXO N°27 |

Entrevista a **Tabakman, Damián**.

Fundador y primer Presidente de APPI (Asociación Argentina de Profesores y Consultores de Real Estate). Autor de 5 libros sobre negocios inmobiliarios (editorial BRE). Director de los posgrados de Real Estate de la Universidad Torcuato Di Tella y de la UBA. Fundador de www.incubarrealestate.org y de www.lacomunidadinmobiliaria.com. Director de empresas públicas con cotización bursátil en Buenos Aires y en Wall Street. Director académico de Expo Real Estate (el evento del sector más importante de Latinoamérica). Integrante del comité directivo de la Asociación de Empresarios de la Vivienda y del Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo. (Perfil LinkedIn Damian Tabakman, 2018)

Eugenia: Buenos días ¿Cómo le va? La presente entrevista formará parte de mi Trabajo Final de Graduación a presentarse en la Universidad de San Andrés. Toda la información, que obtenga del presente cuestionario, será confidencial y no será distribuida; únicamente posee fines académicos. Desde ya, le agradezco su tiempo y disposición para responder a las preguntas que prosiguen.

Eugenia: ¿Considera rentable y con proyección a futuro la apertura de una inmobiliaria en Punta del Este o alrededores?

Damián: *El montar una inmobiliaria en Punta del Este o alrededores en la actualidad, con alguien que tenga conocimiento y llegada al mercado argentino, me parece una muy buena idea. Básicamente porque el grueso largamente de los compradores de la zona en cuestión son argentinos y, entonces, tener buena llegada acá [Argentina] es de gran utilidad porque todo lo que se hace, se construye y se vende allá es de argentinos o ya pertenece a argentinos.*

Eugenia: ¿Cómo es el servicio que brindan las inmobiliarias en Punta del Este y las zonas aledañas?

Damián: *Las inmobiliarias de Punta del Este y las zonas aledañas, en general, no son de buen nivel. En general prestan un servicio bastante flojo y entonces*

ahí, poder llegar con sangre nueva y con ideas nuevas y modernas, me parece que es una buena idea.

Eugenia: **¿Cómo ve el mercado inmobiliario uruguayo, particularmente el de Maldonado?**

Damián: *Es un mercado que estuvo paralizado durante muchos años, por lo menos siete u ocho, y este año despegó devuelta fuertemente. Este año hubo muchos lanzamientos y varios con mucho éxito, y entonces el renacer de todo Maldonado, me parece que lo agarró al mercado un poco desprevenido. Esto ocurrió ya que los desarrolladores se prepararon para ir a sus lanzamientos pero después las inmobiliarias de repente vieron esa inundación de proyectos, para los cuales no estaban preparadas, por ende los desarrolladores armaron estructuras de ventas propias y no delegaron esas tareas en inmobiliarias locales que no estaban preparadas. Por lo tanto, me parece que el timing para empezar a ofrecer el servicio es muy bueno.*

Eugenia: **En enero 2018 cerraron varias inmobiliarias en Maldonado debido a la inestabilidad del mercado. Teniendo en cuenta esto ¿considera que a largo plazo van a ir abriendo nuevas inmobiliarias?**

Damián: *Sí, efectivamente. Este año se incorporó mucha mercadería nueva para vender. Hubo muchos desarrolladores que se lanzaron a construir, por ende efectivamente aparecieron productos nuevos y no hay inmobiliarias que hayan captado esa nueva oferta.*

Eugenia: **Y por último ¿Cómo ve el mercado de los alquileres en Maldonado?**

Damián: *Muchas de las inmobiliarias, en los últimos años, operaban básicamente con alquileres de temporada, ese era el grueso de su actividad. Y esa actividad sí estuvo impactada muy negativamente en las últimas temporadas allá como consecuencia de Airbnb. O sea, al día de hoy, el grueso de los alquileres de temporada se hace por Airbnb y las inmobiliarias perdieron ese grueso importante.*

Eugenia: Muchas gracias por su tiempo y colaboración. De todas formas, ¿me encuentro autorizada a publicar la transcripción de la entrevista y su nombre al Trabajo Final de Graduación?

Damián: *Sí, no hay problema. Cualquier otra duda llámeme. Un placer.*



Universidad de
San Andrés