



UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

TECNÓLOGO EN ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

**PROYECTO
FINAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE
UN COMPLEJO HABITACIONAL ESTUDIANTIL EN
LA CIUDAD DE TACUAREMBÓ**

Por:

María Eugenia Cardozo

Leticia Hoffman

Maira Trinidad

Tania Werner

Tutora:

Ec. Gabriela Nogueira

Tacuarembó – Uruguay

2015



Página de Aprobación

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN
CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el **Proyecto Final** del

Tecnólogo en Administración y Contabilidad (T.A.C.):

Título

.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tribunal

Coordinadora T.A.C.....(nombre y firma).

Docente Tutor del Proyecto Final.....(nombre y firma).

Fecha

CENTRO UNIVERSITARIO DE TACUAREMBÓ

Joaquín Suárez Nº 215; Tel. Fax: 463 22911; Tacuarembó; e-mail: secretaria@cut.edu.uy

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan laborioso y lleno de dificultades como es la elaboración de un proyecto, y valorando el esfuerzo de todas aquellas personas que aportaron su granito de arena para que el mismo sea posible, queremos agradecer:

A nuestra tutora Ec. Gabriela Nogueira,

A los docentes Cra. Ibaña Lazo y Dra. Rossana Mendina,

A la coordinadora del TAC Cra. Ana Gómez,

A los profesionales Lic. Mariela Muñoz, Arq. Claudia Noble y Esc. Mariela Cardozo,

A los funcionarios del CUT por su amabilidad,

Y a nuestras familias por el apoyo incondicional.

Tabla de Contenido

AGRADECIMIENTOS	iii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO	2
A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO	2
B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	4
1. Misión.....	4
2. Visión.....	4
3. Objetivos	4
4. Identificación del problema y justificación para la existencia e instalación del negocio ..	5
C. SERVICIO A OFRECER	6
D. LOCALIZACIÓN	7
III. PLAN DE MARKETING	8
A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	8
1. Los consumidores	8
2. Segmentos de mercado	8
3. La competencia	8
4. Estrategia genérica	9
B. LA MEZCLA COMERCIAL	10
1. Análisis del servicio.....	10
IV. PLAN DE OPERACIONES.....	14
A. PRODUCTO O SERVICIO	14
1. Diseño funcional	14
2. Diseño sensorial	14
3. Mecanismo de funcionamiento del Complejo.....	16
V. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	18
A. PLANIFICACIÓN DE RRHH	18
VI. PLAN FINANCIERO.....	21
BIBLIOGRAFÍA.....	29
ANEXOS.....	30
ANEXO 1: Tabla con Nº de estudiantes que ingresaron al CUT en 2014.....	30
Anexo 2: Ley 14.219	31

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente proyecto es la realización de un plan de negocios para la instalación de un complejo de alojamiento con cabañas prefabricadas y equipadas para estudiantes preferentemente de nivel terciario en la ciudad de Tacuarembó, Uruguay.

Está realizado por cuatro estudiantes en el marco de la asignatura Proyecto Final del Tecnólogo en Administración y Contabilidad (TAC) del Centro Universitario de Tacuarembó (CUT) – Universidad de la República.

La idea surge a raíz de la identificación de una necesidad en el mercado de Tacuarembó. La instalación y funcionamiento del Centro Universitario de Tacuarembó ha generado una gran afluencia de estudiantes no sólo del interior del departamento sino también de la región que desean continuar sus estudios. Como consecuencia de ello la demanda de alojamientos se ha visto incrementada, no disponiéndose de una propuesta de alojamiento específicamente para estudiantes, a un precio accesible y próximo al centro de estudios.

Es así que se ha identificado la oportunidad de la instalación de un complejo habitacional con cabañas adecuadas para estudiantes universitarios no disponible en la actualidad.

La elaboración de un plan de negocios es un procedimiento complejo que relaciona diversos eslabones, por esta razón es necesaria la realización de un análisis de todos los puntos a tener en cuenta para que el negocio sea rentable y satisfaga la necesidad encontrada. Se ha procedido a desarrollar los diferentes planes que hacen a la instauración del negocio, aplicándose los conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo del desarrollo del TAC, y consultándose además profesionales idóneos y diversas fuentes bibliográficas para clarificar aspectos específicos que hacen al ramo del negocio.

La estructura del proyecto y distribución por capítulos es la siguiente: al inicio describimos un índice detallado de la forma de organización del mismo, en capítulo II se desarrolla la descripción general del negocio o análisis estratégico, en el III el plan de marketing, en el IV el plan de operaciones, en el V el plan de recursos humanos y en el VI el plan de administración financiera.

Al concluir también se han anexado tabla con datos proporcionados por el CUT acerca de estudiantes que ingresaron en 2014, Ley 14.219 sobre marco normativo que regula la instalación de un complejo estudiantil; y referencias bibliográficas como soportes para el desarrollo del trabajo.

II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL NEGOCIO

A. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MERCADO

1. Estructura del mercado

El negocio en cuestión se puede considerar parcialmente monopolístico, ya que la investigación de mercado arrojó que si bien en la ciudad de Tacuarembó hay disponibles ofertas de alojamiento para estudiantes, las mismas no son de similares características a las que se prevén en el presente Plan, por lo tanto son competidores indirectos. Existe además un proyecto de residencia estudiantil de la Intendencia Departamental de Tacuarembó pero no se ha percibido como una amenaza potencial que sea significativa en el funcionamiento del mercado.

2. Ciclo de vida

Es un negocio que está en su fase inicial o creación.

3. Marco Normativo para la Instalación de un complejo estudiantil

Según la docente Dra. Rossana Mendina se pueden plantear tres enfoques:

- i. Desde el Punto de Vista del Emprendimiento
- ii. Enfoque Organizacional
- iii. Concreción en la Enajenación del proyecto

- i. Desde el punto de vista del emprendimiento

Se debe observar la normativa vigente referente a la adquisición del inmueble objeto de construcción o refacción para la ulterior construcción del edificio destinado al complejo estudiantil.

La referida adquisición puede ser de un inmueble a los efectos de la construcción desde el inicio, lo cual incluiría el costo de la adquisición, honorarios profesionales del escribano actuante más impuesto del negocio.

El proyecto de referencia adjunta plano, donde consta la distribución planeada y las localidades iniciales que permitirán el alojamiento de determinado número de personas.

El inmueble se encontrará en la planta urbana de la ciudad de Tacuarembó cercano al Campus Universitario con el propósito de permitir un accesible, rápido y económico traslado.

En cuanto no existe específicamente para la ciudad de Tacuarembó normativa al respecto se acatará la normativa concordante al proyecto en materia de seguridad

disponiendo la instalación de extintores en ambientes comunes así como la respectiva autorización de Bomberos.

Asimismo se contemplará las normas de decoro y buen comportamiento a los efectos de la viabilidad del proyecto y la reputación del Complejo.

Las comodidades edilicias se irán reacomodando según el devenir del proyecto y los requerimientos concretos que surgieren apostando a un crecimiento coherente con las dimensiones y comodidades.

ii. Desde el punto de vista del Enfoque Organizacional

El presente proyecto también contempla la creación de un reglamento de convivencia y admisión aceptado fehacientemente por las partes previo al ingreso.

Cada estudiante será responsable por los efectos personales, los que permanecerán con llave de sus respectivas cabañas.

Se dispondrán horarios para realizar actividades que pudieren ser molestas para el resto de los estudiantes (por ejemplo escuchar música).

Por tratarse de alojamiento destinado a estudiantes ya mayores de edad el contrato se realizará con estos en cuanto al reglamento interno y al contrato de ingreso donde surgen las obligaciones y derechos. El contrato será suscrito por persona que acredite determinados ingresos donde se estipulará la cuota a abonar mensualmente y a mes anticipado. Se suscribirá vale a tales efectos por monto en garantía por incumplimiento eventual.

También constará en el referido contrato las condiciones de convivencia y los servicios a ser prestados los cuales serán aceptados en documento anexo.

Se tolerará como atraso razonable en el pago de la mensualidad 10 días hábiles, donde vencido el mismo se comunicará al alojado del atraso y se dispondrá de un plazo no mayor de 15 días hábiles para la regularización de la situación, vencido este último se procederá a la desocupación del hogar siguiendo la normativa concordante con la Ley 14.219 incluida en el Anexo 2 del presente proyecto.

Más la ejecución del vale suscrito según la Ley 14.701.

iii. Concreción de la enajenación del proyecto

El proyecto en cuestión podrá ser enajenado si quien lo llevare a cabo consideraren pertinente la oferta, lo que deberá ser documentado en documento privado con firmas y certificado por escribano público, donde se estipulará la enajenación del referido.

El proyecto puede ser adquirido tanto por personas físicas como jurídicas donde se podrá brindar en este último caso asesoramiento en cuanto al tipo social conveniente en este tipo de emprendimientos conforme a la Ley 16.060 y concordantes.

B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El proyecto pretende desarrollar un plan para la instalación de un negocio cuyo objetivo es brindar servicio de alojamiento para estudiantes. Es un proyecto nuevo, no una franquicia ni negocio en expansión.

La capacidad máxima será de 40 estudiantes, con lo cual se podrán cubrir los gastos mensuales y disponer además de un margen necesario para ir amortizando costos iniciales de instalación.

La capacidad máxima se tomó en cuenta para definir la estructura de cada inmueble.

Según se estima el mismo estará construido y finalizado luego de 18 meses, según lo estipulado por la empresa constructora.

El área disponible y requerida para el mismo es de 1000 m², lo que albergará 10 casas prefabricadas, con una capacidad máxima de 4 personas por casa.

1. Misión

“Brindar un servicio de alojamiento de calidad y a un precio accesible para estudiantes universitarios en la ciudad de Tacuarembó, acompañándolos en el proceso académico de formación e invitándolos a una estancia cómoda y acogedora”.

2. Visión

“Constituirse en una empresa líder y reconocida en la región, brindando servicio de alojamiento de excelencia para estudiantes universitarios en el departamento de Tacuarembó”.

3. Objetivos

La empresa se plantea como objetivos:

- Contribuir con el alojamiento necesario para estudiantes universitarios en la ciudad de Tacuarembó acompañándolos en el proceso de formación.
- Posicionar la empresa a nivel local identificándose como un servicio de referencia para estudiantes en la ciudad de Tacuarembó.

4. Identificación del problema y justificación para la existencia e instalación del negocio

Con la constitución y puesta en funcionamiento del Centro Universitario de Tacuarembó – UdelaR se ha visto incrementado el número de estudiantes radicados en la ciudad de Tacuarembó que buscan continuar con sus estudios.

Esto ha traído consigo la necesidad de alojamiento para los mismos. El departamento en la actualidad no cuenta con infraestructura específica de hospedaje para ello, por lo que se ha identificado una necesidad no satisfecha.

Según datos proporcionados por el CUT (últimos datos disponibles) el Centro cuenta mayoritariamente (56%) con estudiantes provenientes de la ciudad de Tacuarembó, un 24% provienen del interior del departamento y un 20% de otros departamentos del Uruguay.

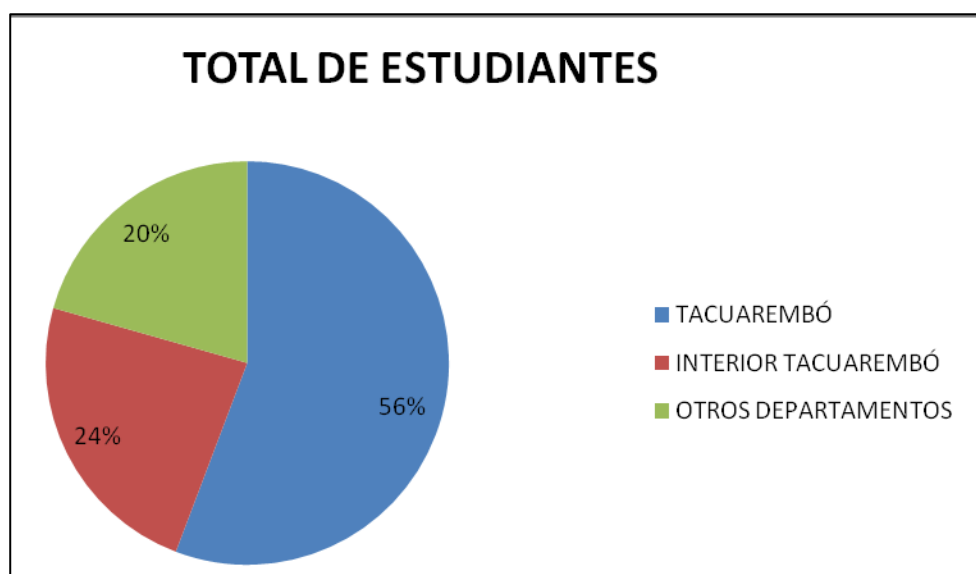


Figura II.1. Procedencia de estudiantes que ingresaron en 2014 al CUT.
Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el CUT.

En cuanto a su distribución por departamentos el siguiente gráfico muestra la proporción de estudiantes universitarios que ingresaron al CUT, en el año 2014 (según último dato disponible) tanto del interior de Tacuarembó como de otros departamentos.

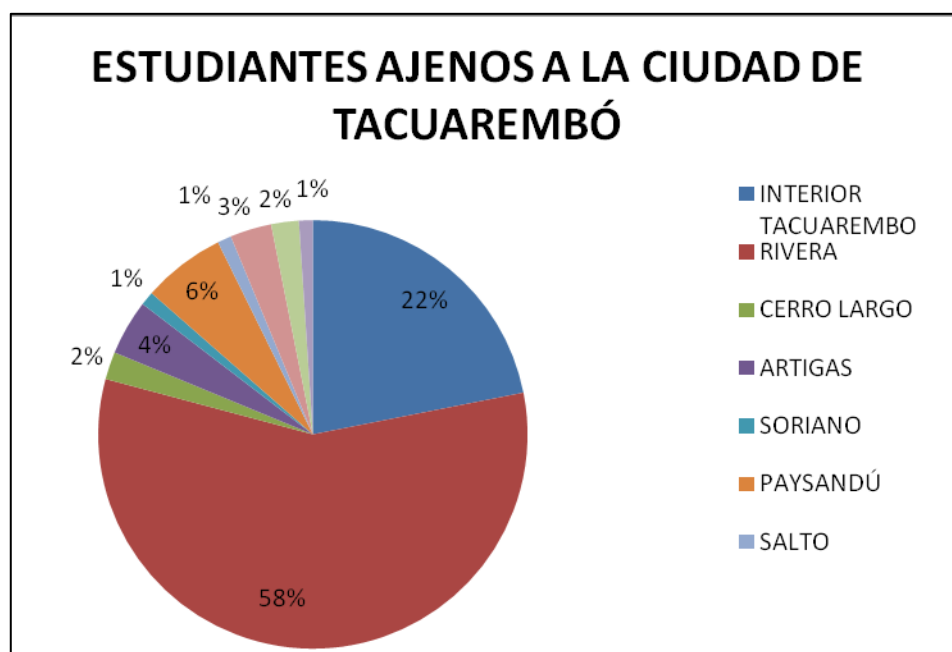


Figura II.2. Distribución de estudiantes que ingresaron al CUT en 2014 según procedencia (interior del departamento de Tacuarembó y de otros departamentos).

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por el CUT.

Como se puede observar más de la mitad (58%) provienen del departamento de Rivera, y le sigue el interior del departamento con un 22% respectivamente.

Teniendo en cuenta únicamente los nuevos ingresos en 2014 existiría un 44% de potenciales clientes para el negocio.

Además de esto, la ciudad de Tacuarembó no dispone de una infraestructura adecuada a las necesidades, ya que no cuenta con alojamiento específicamente para estudiantes y con un precio acorde y estándar a los requerimientos de los mismos.

Se pretende ofrecer un espacio para jóvenes en similares condiciones, favoreciendo y optimizando el desarrollo académico de los mismos en una infraestructura de buena calidad y a un precio accesible.

C. SERVICIO A OFRECER

A continuación se detallan los atributos más importantes que ofrece el complejo universitario:

- Alojamiento para estudiantes universitarios
- Ubicación en zona segura y cercana al campus de investigación, aprendizaje e innovación sobre Ruta 5.
- Infraestructura moderna, dotada de servicios básicos.
- Cabañas prefabricadas confortables con capacidad máxima para 4 personas, equipadas funcionalmente para una estadía agradable.

- Disposición 24 horas del propietario ante cualquier inconveniente para garantizar la satisfacción del cliente.

D. LOCALIZACIÓN

Se plantea la ubicación del complejo sobre Ruta 5 Km 387 en Tacuarembó, próximo al predio cedido por INIA para el Campus de investigación, aprendizaje e innovación.

Cabe aclarar que es una zona segura, de fácil acceso el cual se verá favorecido por la señalización a ser instrumentada en el Campus, y cercana al predio donde se proyecta el dictado de clases.

La edificación contará con una superficie no inferior a 1000 m² que abarcará una infraestructura moderna con capacidad inicial para 40 estudiantes.

III. PLAN DE MARKETING

A. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Para implementar un plan estratégico exitoso es indispensable conocer al cliente, conocer a la competencia y conocer el entorno.

1. Los consumidores

En cuanto a los consumidores, serán principalmente estudiantes universitarios del interior del departamento y de la región que pretendan continuar sus estudios universitarios en el Centro Universitario de Tacuarembó. Si bien se dará preferencia a estudiantes del CUT el servicio podrá ser utilizado también por otros estudiantes terciarios de otros centros educativos que así lo requieran.

Este complejo estará destinado a aquellos estudiantes que buscan un servicio de alojamiento cómodo, además de privacidad, y estar en contacto con jóvenes con similares características e intereses en común.

2. Segmentos de mercado

La segmentación de mercado tiene en cuenta:

- a. Factores geográficos: asociados a la región, esto es estudiantes provenientes de los departamentos del Uruguay y de la zona urbana-rural de Tacuarembó).
- b. Factores demográficos: esto es jóvenes de 17 a 35 años aprox., tanto hombres como mujeres con secundaria culminada que pretendan continuar sus estudios terciarios en la ciudad de Tacuarembó.

3. La competencia

La competencia no es directa, ya que en el mercado local no existe/n otra/s empresa/s que presten un servicio con similares características.

No obstante, la empresa cuenta con competidores indirectos, esto es personas que individualmente ponen a disposición de estudiantes diversos tipos de alojamiento particular.

4. Estrategia genérica

La estrategia genérica utilizada es la diferenciación, se destaca por brindar servicio de alojamiento exclusivamente a estudiantes cerca del Campus, ahorrándoles el costo de locomoción, debido a que el Campus se encuentra retirado de la zona céntrica del departamento.

Se busca lograr costos eficientes para establecer precios razonables e invertir en promoción.

a. Análisis FODA

Cabe aclarar que se plantea el plan de negocio a los efectos de ser adquirido por un potencial inversor, no se planifica llevarlo a cabo por parte del equipo.

Análisis Interno	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación privilegiada, estratégica y de fácil acceso cercana al Campus INIA-UdelaR • Infraestructura de buena calidad, duradera y a estrenar. • Servicios con diseño adecuado y en función de la demanda. • Se prevé política de promoción con instrumentos adecuados y focalizados al público objetivo. • Atención personalizada por propietario. • Servicio prestado de mantenimiento del complejo, pinturas, jardinería, etc. • Precio accesible en función de los requerimientos de la demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se prevé empleado encargado de forma permanente del complejo, debilidad ante imprevisto. • No se prevé servicio de limpieza por cuenta de la empresa, será responsabilidad de cada estudiante el mantener las condiciones en que fue otorgado el alojamiento. • Negocio nuevo y sin precedentes.
Análisis Externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Abundante oferta de servicios de baja calidad y altos costos de alquiler de alojamientos. • No existe competencia directa en el mismo rubro, no han creado ningún complejo. • Posibilidad de posicionamiento y expansión a nivel local por carencia de 	<ul style="list-style-type: none"> • Incurción de nuevos competidores indirectos con buenos servicios a bajo costo. • Potencial competidor directo – eventual instalación de Residencia por parte de Intendencia Departamental de Tacuarembó.

<p>competencia directa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de incursionar en nuevos servicios (salón para eventos estudiantiles). • Oferta creciente año a año de estudiantes en Tacuarembó del interior del departamento y regionales lo que implica cartera creciente de clientes. • Demanda de servicios diferenciados y a un precio razonable. • Medios de transporte cercano (parada de ómnibus a tres cuadras). • Zona segura. 	
---	--

B. LA MEZCLA COMERCIAL

1. Análisis del servicio

“La Comercialización es un mecanismo social por medio del cual los seres humanos buscan satisfacer sus necesidades de manera indirecta, intentando crear valor para terceros e intercambiándolo por valor para sí mismos” (Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 36).

El valor no resulta solo de las características del servicio, sino también de otros aspectos, como el momento, el lugar o la información que pueda ser comunicada, por ello, las empresas no ofrecen productos o servicios sino “mezclas comerciales” compuestas por:

- un producto o servicio con ciertas características,
- lugares y momentos en los que se ofrece o se pone a disposición ese producto
- mensajes que informan, persuaden y recuerdan las características del producto o servicio
- un precio, que se supone más o menos equivalente al valor que tienen para los posibles compradores.

ENFOQUE DE 4P's (Díaz, 2009, pp4):

“Gestión de diferenciación, calidad y productividad del servicio.

Valor Agregado

= Satisfacción del cliente

= Clientes menos sensibles al precio

= Marketing boca a boca positivo
= Clientes fieles por más tiempo”

a. Producto/servicio básico

La función principal del servicio a ser proporcionado es satisfacer las necesidades de alojamiento de estudiantes con nivel terciario en la ciudad de Tacuarembó con una buena relación calidad-precio.

b. Precio

En el proceso de fijación del precio, se debe considerar el rango de precios del mercado para servicios similares como: alquiler de habitación, departamento, casa, residencias universitarias locales para lograr una combinación de buena relación calidad-precio.

La estrategia de diferenciación del servicio podrá implicar la fijación de un precio mayor pero aceptado y entendido como adecuado a la calidad del servicio ofrecido.

En cuanto a la recaudación se estableció como supuesto el cobro de \$10.000 por cada una de 5 de las 10 viviendas. La recaudación de las restantes 5 se hará por persona (a \$3.000 c/u), con un máximo de 4 personas por vivienda.

El servicio será exclusivamente de alojamiento, dejando a cuenta de los consumidores los demás gastos, esto es servicio de agua, electricidad, teléfono y televisión por cable.

c. Publicidad y relaciones públicas

Para la promoción de los servicios a ser ofrecidos se considera necesaria la utilización de los siguientes medios de comunicación:

- radio,
- correo electrónico,
- medios masivos de difusión: Facebook y Twitter
- folletería.

El logo del complejo será:



Figura III.1. Logo de la empresa.
Fuente: elaboración propia.

La folletería podría ser como se muestra a continuación:



Figura III.2. Diseño del folleto.
Fuente: elaboración propia.

Radio

Su carácter masivo ha determinado su elección, si bien es costoso y se deberá disponer de una partida mensual para pagar por el servicio.

Se prevé el siguiente anuncio a ser emitido por radio FM 92.5:

“¿Te venís a estudiar a la facultad de Tacuarembó? No lo pienses más! MALETA complejo estudiantil te ofrece apartamentos amplios, cómodos, con amueblamiento a estrenar!!! Con buen confort, ubicado en zona segura a pasitos del Campus, y con precios accesibles! No pierdas más tiempo llámanos ya! Comuníquese al número (463) XXX. MALETA es tu mejor opción! No te quedes afuera!”

Correo Electrónico

Es uno de los medios más utilizados por las empresas, debido a que no se incurre en costo alguno. Será una herramienta indispensable para la comunicación externa a la empresa.

La dirección de correo electrónico será la siguiente: complejomaleta@gmail.com

Facebook y Twitter

Tienen similares características al correo electrónico ya que no insumen costo alguno, y pueden ser creados gratuitamente por cualquier persona. Ambos son los medios de comunicación más utilizados en la actualidad no sólo por los jóvenes, se podrá acceder mediante “Complejo Estudiantil Maleta”.

IV. PLAN DE OPERACIONES

A. PRODUCTO O SERVICIO

1. Diseño funcional

“La función operaciones comprende a todas aquellas actividades orientadas a la generación de productos o servicios, por lo cual consume recursos materiales, energía física y mental que se denominan insumos” (Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 47).

“Los cinco componentes o áreas que conforman la función de operaciones son: producto, capacidad, inventarios, proceso, calidad” (Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 48).

El producto o servicio es la constitución de un complejo estudiantil con cabañas prefabricadas en la ciudad de Tacuarembó.

La función principal es de brindar el servicio de alojamiento para estudiantes del interior del departamento y de otros departamentos también.

El complejo estudiantil brindará su servicio durante todo el año, de enero a diciembre.

Los estudiantes gestionarán el ingreso y egreso al complejo mediante copia de llaves otorgada a tales efectos.

2. Diseño sensorial

En cuanto a la estructura del complejo, el mismo contará de una única planta, abarcando un área de 1000 m² ubicándose en el barrio Don Audemar¹ a tres cuadras del Campus accesible para estudiantes y servicios de ómnibus respectivamente.

Estos últimos pasan a diario con una frecuencia de 20 minutos aproximadamente, realizando el siguiente recorrido: pasan por la rotonda de la "América", dónde se junta la Av. Pablo Ríos con Ruta 5, continuando por las calles Batlle y Ordoñez y Domingo Arena, aproximadamente a unas tres cuadras de donde se pretende instalar el complejo.

Se prevé una capacidad para 40 estudiantes, los que podrán ser alojados en 10 cabañas distribuidas de la siguiente manera: en cada cabaña podrán alojarse 4 estudiantes, cada una constará de dos dormitorios, living comedor, baño. En cada dormitorio, habrán disponibles dos camas simples, y un ropero; el living comedor contará con heladera,

¹El terreno mencionado anteriormente está disponible en Inmobiliaria Miguel Coitinho ubicada por calle 18 de Julio 261 de Tacuarembó.

microondas, cocina a gas, y un juego de comedor para cuatro personas. Podrán alojarse tanto estudiantes hombres como mujeres sin límite de edad.

Cada uno es responsable de la higiene y mantenimiento de la cabaña. Cada artefacto deteriorado se deberá compensar.

El local dispondrá de los requerimientos de seguridad ante imprevistos, esto es bomberitos e iluminación de emergencia.

Para la construcción del complejo se contará con la empresa constructora de Rivera *Camie*, - a cargo del señor Ricardo Nixon- quién proporcionó las siguientes imágenes: de cada cabaña y plano de la misma respectivamente.

Se estima que la construcción de 10 casas prefabricadas insumiría un período de dieciocho meses aproximadamente.



Figura III.3. Diseño de cabañas prefabricadas según empresa constructora.

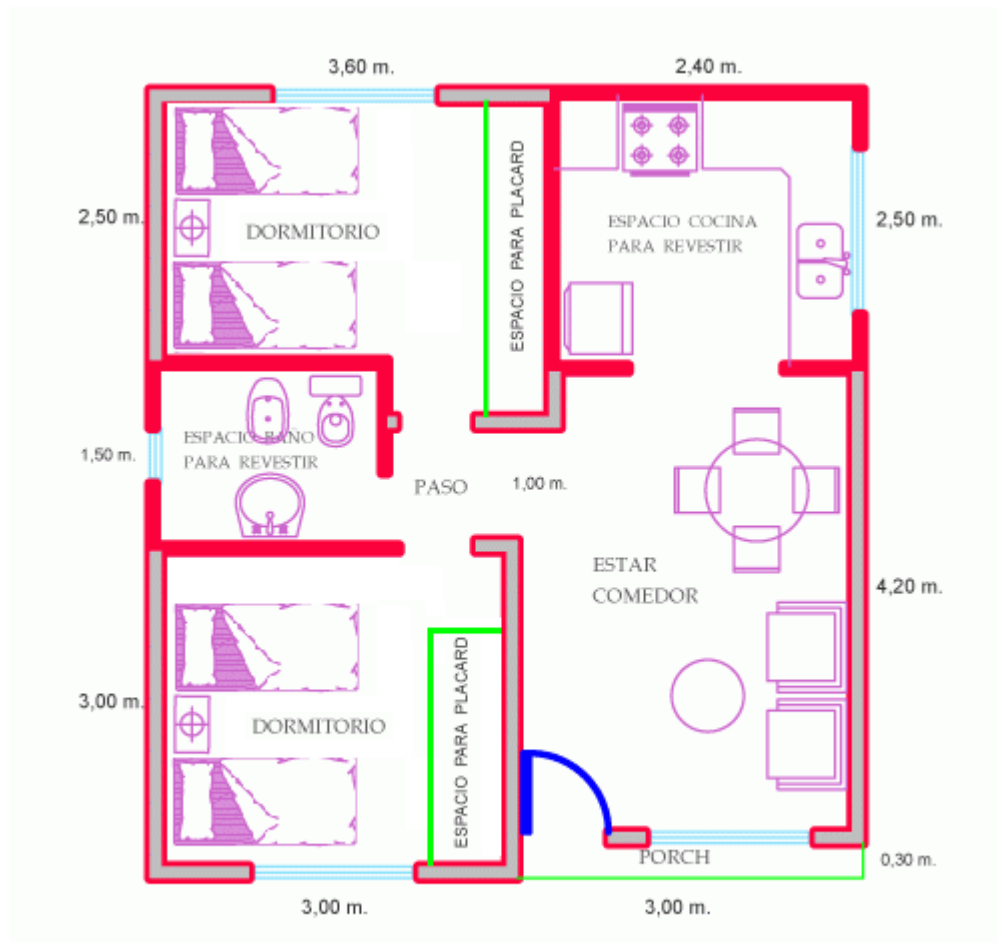


Figura III.4. Plano de cada vivienda.

3. Mecanismo de funcionamiento del Complejo

El registro de cada estudiante al momento del ingreso al complejo implicará disponer de datos personales como nombre, cédula de identidad, edad y carrera a cursar.

Los estudiantes podrán hacer la reserva de las cabañas con seña del 50% de la primera cuota mensual en los meses de enero a marzo, previamente al inicio de cursos. Esta gestión se podrá realizar personalmente o por teléfono, pudiéndose en este último caso efectuarse un giro o depósito en cuenta bancaria de la empresa.

El importe deberá abonarse dentro de los 10 primeros días de cada mes, dando lugar a sanción en caso de incumplimiento. Se procederá a la expulsión del estudiante y multa de 100% adicional al valor de la cuota mensual una vez que se produzca la 3era sanción.

Las habitaciones se otorgarán por orden de llegada y por disponibilidad de tipos de habitaciones, debiéndose en todos los casos compartir habitación y baño con otro/otros estudiantes.

Cada estudiante podrá rescindir el contrato en cualquier momento debiéndose dar aviso de ello con un mes de anticipación, de lo contrario se deberá abonar la cuota del mes correspondiente en curso.

Se realizarán evaluaciones con frecuencia trimestral para recabar problemas, críticas y sugerencias de mejora por parte de los clientes.

V. PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Son recursos humanos aquellos que “en la realización de las actividades de una organización, reciben normalmente por el servicio que prestan algún tipo de retribución, por lo general en dinero”.(Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 61).

Para sentar las bases del éxito del negocio es necesario planificar la incorporación y desarrollo de los recursos humanos en conjunción con los demás planes descritos anteriormente.

El más valioso y uno de los más importantes recursos de una empresa es el personal. Es por esto que es imprescindible que el empresario conozca y evalúe las carencias, y analice con qué recursos cuenta para poder suplir esa necesidad.

El empresario deberá dar respuesta a:

- ¿Quiénes podrán integrar el plantel humano?
 - ¿Cuáles serían sus responsabilidades?
 - ¿Será de asistencia continua?
 - ¿Cuáles serán las compensaciones y beneficios que piensa dar a su personal?
- (Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 112).

A continuación se procederá a describir el organigrama de la empresa.

A. PLANIFICACIÓN DE RRHH

Con respecto a la estructura de la empresa se planea disponer de dos personas, esto es una persona además del propietario que estará a cargo del mantenimiento del parque.

La **distribución de roles** que se consideran necesarios para la implementación del negocio son entonces los siguientes por área de trabajo:

Gerencia:

Esta unidad estará conformada por un cargo y una persona, que sería el propietario del complejo.

El Gerente tendrá como función principal la definición de los lineamientos estratégicos del negocio, de control y de relacionamiento interno.

Está previsto que no cumpla horario fijo sino que esté disponible mediante contacto telefónico otorgado a los estudiantes ante un eventual inconveniente significativo.

Mantenimiento:

El rol desempeñado en este cargo será realizado por una única persona la cual garantizará el correcto funcionamiento del complejo, encargándose del control interno del mismo como así también de tareas adicionales de mantenimiento durante la jornada laboral (esto es cortar el césped, arreglar jardines) procurando mantener siempre un buen relacionamiento con los estudiantes con el fin de aclarar inquietudes y estar a disposición de los mismos para lo que necesiten en el horario de 8:00 a 12:00 y de 14:00 a 18:00 hrs.

En cuanto al **perfil de cargo:**

Gerente:

Para este rol es imprescindible que la persona cuente con determinadas aptitudes personales como ser: liderazgo, carisma, compromiso, perseverancia, seguridad en sus posiciones y autonomía.

Encargado de mantenimiento:

Para el desempeño de este cargo se requiere formación básica, facilidad para sociabilizar e interactuar con los estudiantes y público en general.

Descripción de cargos:

Denominación del cargo	Gerente General
Depende de:	No corresponde
Supervisa a	Encargado de mantenimiento
Objeto de cargo	Controlar el correcto funcionamiento de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos
Tareas	Supervisión a otros cargos Desarrollo y alineamiento de la estrategia de la organización Cobro de rentas de alquiler

Denominación del cargo	Encargado de mantenimiento
Depende de:	Gerencia
Supervisa a	No corresponde
Objeto de cargo	Cumplir con las tareas asignadas de manera eficiente. Colaborar en las tareas requeridas por la Gerencia.
Tareas	Mantener la limpieza del predio, (no del interior de cada cabaña), cortar el césped, arreglar jardines, pintar, etc.
Especificación del cargo	Conocimientos en jardinería y tareas varias.
Condiciones físicas	Carnet de salud Certificado de buena conducta Facilidad de relacionamiento y comunicación

Reclutamiento y Selección

“El reclutamiento es un procedimiento que consiste en localizar a los candidatos potencialmente calificados para cubrir las necesidades de personal existentes y utilizar los medios disponibles para acercarlos a la empresa. Esta técnica se basa en la construcción de un sistema de comunicación mediante el cual la empresa hace conocer sus necesidades de personal al mercado laboral y ofrece al mismo tiempo oportunidades de empleo” (Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 72).

Para ocupar el cargo “encargado de mantenimiento” el reclutamiento será externo, utilizándose para ello los medios de comunicación como ser anuncios en radio y periódico local.

“La selección es un proceso por el cual, del grupo de postulantes previamente reclutados, se eligen solo aquellos que se consideran más calificados para satisfacer los requisitos establecidos por la empresa” (Comás Mérola y Ginesta, 2012, p. 73).

Los procedimientos utilizados para realizar la adecuada selección de las empresas postulantes serán entrevistas personales y observación directa.

Se utilizarán técnicas de motivación del personal, como pueden ser beneficios o prestaciones que de una manera u otra representen ingresos suplementarios que complementan las retribuciones que se pagan directamente. Entre las prestaciones que se ofrecerán están incluidas: el aguinaldo, el salario vacacional, las asignaciones familiares, la licencia por maternidad, el seguro de desempleo, las jubilaciones y pensiones, y la asistencia médica.

Es importante destacar que se procurará que el ambiente de trabajo ofrezca condiciones que no perjudiquen la salud de los empleados ni de los estudiantes.

El régimen laboral será pactado en contratos de trabajo permanentes, no estableciéndose un plazo específico durando la relación laboral mientras ambas partes decidan mantenerla.

VI. PLAN FINANCIERO

Para llevar a cabo el proyecto propuesto se requiere de una inversión inicial de \$6.412.400.

Inversión Inicial	
Terreno	1.920.000
Construcción	4.137.600
Muebles de cocina:	
Cocinas a gas, \$2400 cada una x 10	24.000
Microondas, \$1450 c/u x 10	14.500
Heladeras, \$5750 c/u x 10	57.500
Extractor, \$320 c/u x 10	3.200
Muebles del comedor:	
Mesas con sillas \$2000 x 10	20.000
Modulares \$2000 x 10	20.000
Juego de living, \$3000	33.000
Muebles de las habitaciones:	
Camas simple 1200 x 40	48.000
Colchones, \$1400 c/u x 40	56.000
Calefón, \$3190 c/u x 10	31.900
Roperos, \$2000 x 20	40.000
Gastos de publicidad:	
Radio, 108 por minuto, 2 meses (Enero-Febrero)	6.700
Total de la inversion inicial \$	6.412.400
Total de la inversion inicial U\$S	267.183

A. Proyecciones de Ingresos:

marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	total
110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.320.000
110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.320.000
												-
Gastos operativos												-
8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	96.000
1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
												-
gastos no operativos												-
depreciacion												-
												-
14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	168.000
96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	96.000	1.152.000
3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	43.560
92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	1.108.440

Proyecciones de ingresos a 10 años

total año 1	incremento	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
1.320.000										
1.320.000	10%	1.452.000	1.597.200	1.756.920	1.932.612	2.125.873	2.338.461	2.572.307	2.829.537	3.112.491
-										
-										
-										
96.000	5%	100.800	105.840	111.132	116.689	122.523	128.649	135.082	141.836	148.928
12.000	2%	12.240	12.485	12.734	12.989	13.249	13.514	13.784	14.060	14.341
60.000	10%	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631	106.294	116.923	128.615	141.477
-										
-										
-										
-										
-										
168.000		281.040	292.925	305.726	319.524	334.403	350.457	367.789	386.511	406.745
1.152.000		1.170.960	1.304.275	1.451.194	1.613.088	1.791.471	1.988.004	2.204.518	2.443.026	2.705.745
43.560		47.916	52.708	57.978	63.776	70.154	77.169	84.886	93.375	102.712
1.108.440		1.123.044	1.251.568	1.393.215	1.549.312	1.721.317	1.910.835	2.119.632	2.349.652	2.603.033

B. Estado de situación patrimonial:

Denominación:			
Estado de Situación Patrimonial al cierre del ejercicio del Año 1			
1	Activo		
1.1	Activo corriente		
1.1.1	Disponibilidades		
	Caja	121.070,00	
	Banco	1.000.000,00	
	Total	1.121.070,00	
1.2	Activo no Corriente		
1.2.1	Bienes de Uso:		
	Terreno (usd80000)	\$1920000	
	Construccion (usd 170000)	\$4137600	
	Amoblamiento:	\$354800	
	Total	6.412.400,00	
	Total Activo	7.533.470,00	
2.	Pasivo		
2.1	Pasivo corriente		
2.1.1	Deudas Diversas		
	Impuestos a pagar	\$47190	
	Total	\$47190	
2.2	Pasivo no Corriente		
	Total Pasivo no corriente	0	
	Total Pasivo	47190	
3.	Patrimonio		
3.1	Capital	7.486.280,00	
	Total Patrimonio	7.486.280,00	
	Total Pasivo y Patrimonio	7.533.470,00	

Flujo de caja:

FLUJO DE CAJA												
marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	setiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	total
110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000
110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	110.000	1.320.000
Gastos operativos												-
personal mtto parq	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	88.000
alumbrado	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	11.000
	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	60.000
	5.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	159.000
impuestos	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	3.630	39.930
	105.000	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	92.370	1.121.070

Flujo de caja a los 10 años:

total año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
110.000									
1.320.000	1.452.000	1.597.200	1.756.920	1.932.612	2.125.873	2.338.461	2.572.307	2.829.537	3.112.491
-									
88.000	100.400	105.420	110.691	116.226	122.037	128.139	134.546	141.273	148.337
11.000	12.220	12.464	12.714	12.968	13.227	13.492	13.762	14.037	14.318
60.000	66.000	72.600	79.860	87.846	96.631	106.294	116.923	128.615	141.477
159.000	178.620	190.484	203.265	217.040	231.895	247.924	265.230	283.925	304.131
39.930	47.553	52.308	57.539	63.293	69.622	76.585	84.243	92.667	101.934
1.121.070	1.225.827	1.354.407	1.496.116	1.652.279	1.824.356	2.013.952	2.222.833	2.452.945	2.706.426

tomando una tasa de interes de mercado de 7% efectiva a anual calculo el van

	ti	7%	
	lo	(6.412.400)	
	año 1	1.121.070	
	año 2	1.225.827	
	año 3	1.354.407	
	año 4	1.496.116	
	año 5	1.652.279	en el año 5 tomando
	año 6	1.824.356	valores nominales sin
	año 7	2.013.952	deflactarlos por ninguna
	año 8	2.222.833	tasa de interes, vemos el
	año 9	2.452.945	emprendimiento ya
	año 10	2.706.426	empezaría a generar

Observaciones:

El total de los ingresos mensuales corresponde al supuesto que se ocupará el 100% de la capacidad.

Las tasas de incrementos anuales, de ingresos y gastos corresponden a estimaciones basadas en la suba de precio anuales. Para esto contamos con la ayuda de un Contador Público.

Los impuestos a pagar corresponden al IRAE ficto.

A continuación se detallan los datos personales de las personas y empresas que colaboraron proporcionando datos para la elaboración del proyecto.

<i>Profesionales:</i>		
	Email:	Celular/Tel:
Arquitecta: Claudia Noble	arqnoble@gmail.com	099 936 914
Abogada: Rossana Mendina	rmendina@adinet.com.uy	099 771 107
Escribana: Mariela Cardozo		099 549 757
Contadora: Ibane Lazo	cont.gestion2014@gmail.com	099 552 458
<i>Terreno y Construcción:</i>		
Empresa constructora: Camic	ricardosilvera64@gmail.com	099 047 324
Inmobiliaria: Miguel Coitinho		463 28443
<i>Otros:</i>		
Publicidad:		
Electrodomésticos: Carlos Gutiérrez	http://www.carlosgutierrez.com.uy	(598) 2902 7737
Carpintero: Marcos Semper		

BIBLIOGRAFÍA

Comas Mérola, J. y Ginesta, D. (2012). *Emprendimientos: creación y gestión*. 2da. ed. Montevideo: Entrepreneur XXI.

Díaz, J. (2009). *Creación de una residencia universitaria en el sector norte de la ciudad de Guayaquil*. [en línea]. Disponible en: https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7853/1/PRESENTACION_%20RESIDENCIA%20UNIVERSITARIA.pdf [consultado el 8 de diciembre de 2014].

Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Unidad Curricular Introducción a la economía (2014). *Introducción a la microeconomía*. Montevideo: FCEA.

ANEXOS

ANEXO 1: Tabla con Nº de estudiantes que ingresaron al CUT en 2014

		TAC	BIOL HUM	PATRIMONIO	ING. FOR	DESARROLLO	TOA	CARNICO	TOTALES
TACUAREMBO	CARAGUATAY	1						2	
	PASO DE LA LIBERTAD	8					2		
	VILLA ANSIMUNDO	2		2	2				
	CURTINA				1				
	ACHAR			1					
	CIUDAD	55	21	48	49		21	9	
	TOTAL	68	21	51	52	63	23	11	289
RIVERA	MINAS DE CASERES	3			2		1		
	TRANQUEROS	5		1	3	1			
	CIUDAD	17		1	8	3	6	3	
	VICHADERO	1							
	TOTAL	26		2	13	4	7	3	55
CERRO LA ESTRELLA	FRAILE MUERTO	1							
	MELO							1	
	TOTAL	1						1	2
ARTIGAS	CIUDAD	3				1			
	TOTAL	3				1			4
SORIANO	MERCEDES	1							
	TOTAL	1							1
PAYSANDU	CIUDAD	2					1		
	TAMBORES			1	1		1		
	TOTAL	2		1	1		2		6
SALTO	CIUDAD	1							
	TOTAL	1							1
MONTEVIDEO				1	1		1		
	TOTAL			1	1		1		3
RIO NEGRO	YOUNG	1						1	
	TOTAL	1						1	2
DURAZNO						1			
	TOTAL					1			1
TOTAL		103	21	55	67	69	33	16	364

Anexo 2: Ley 14.219

Artículo 3º.- Las partes fijarán un solo precio en moneda nacional, sin escalonamiento, para todo el plazo del contrato. Dicho precio se actualizará automáticamente cada doce meses, desde la celebración del contrato y hasta la entrega de la finca. Lo establecido precedentemente es sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso final del [artículo 76](#) de esta ley.

La actualización se determinará aumentando el alquiler vigente en el mismo porcentaje de aumento que se ha operado en el valor de la Unidad Reajutable (UR artículos [14](#) y [15](#)) durante los doce meses inmediatos anteriores al mes en el cual debe operarse la actualización de acuerdo al inciso anterior.

Los contratos de arrendamiento para casa habitación y otros destinos que no sean industria y comercio, tendrán un plazo mínimo de dos años. En los arrendamientos para industria y comercio el plazo mínimo será de cinco años aun cuando se pacte uno menor. Si se pactare un plazo menor a cinco años el término restante hasta completar los cinco años, beneficiará únicamente al arrendatario. Vencidos los plazos a que se refiere este inciso el arrendador podrá solicitar el desalojo de la finca con plazo de un año.

Artículo 4º.- Al vencimiento del plazo contractual, si las partes no celebraron un nuevo contrato, el arrendatario tendrá derecho a un año de prórroga, salvo los casos en que el destino sea industria o comercio.

Dicha prórroga operará automáticamente por el mero hecho de no hacerse entrega del inmueble en la fecha convenida.

Artículo 5º.- Vencido el plazo de prórroga establecido en el artículo anterior, el arrendador podrá solicitar en cualquier momento el desalojo de la finca con plazo de un año.

CAPITULO II

DE LA APLICACION DE LA UNIDAD REAJUSTABLE

Artículo 14.- A los efectos de esta ley la UR prevista por el [inciso 2º del artículo 38 de la ley 13.728](#), de 17 de diciembre de 1938, se aplicará en todos los casos de conformidad con lo establecido en el artículo siguiente.

Artículo 15.- Declárase que los valores de la UR redondeados e interpolados mensualmente, para cada mes, hasta junio de 1974 inclusive, son los siguientes:

<u>Meses (Inclusive)</u>	<u>Valor en \$ de la UR</u>	<u>Reajuste hasta junio/74 (*) desde el mes indicado en la primera columna</u>	
		<u>Índice</u>	<u>% aumento</u>
Hasta diciembre/69	1.000	6,2500	525,00
De enero a diciembre/70	1.100	5,6818	468,18
De enero a diciembre/71	1.350	4,6296	362,96

De enero a setiembre/72	2.000	3,1250	212,50
Octubre/72	2.200	2,8409	184,09
Noviembre/72	2.400	2,6042	160,42
Diciembre/72	2.600	2,4038	140,38
Enero/73	2.800	2,2321	123,21
Febrero/73	3.000	2,0833	108,33
Marzo/73	3.200	1,9531	95,31
Abril/73	3.400	1,8382	83,82
Mayo/73	3.600	1,7361	73,61
Junio/73	3.800	1,6447	64,47
Julio/73	4.000		
Agosto/73	4.200		
Setiembre/73	4.400		
Octubre/73	4.600		
Noviembre/73	4.800		
Diciembre/73	5.000		
Enero/74	5.200		
Febrero/74	5.400		
Marzo/74	5.600		
Abril/74	5.800		
Mayo/74	6.000		
Junio/74	6.250		

(*) A partir de esta fecha los cálculos dependerán de los futuros valores de la UR que se fijen por el Poder Ejecutivo. Para períodos de doce meses anteriores, el índice se calculará por el cociente del valor de la UR del mes anterior dividido por el del mismo mes en el año anterior. El aumento porcentual será siempre 100 veces la diferencia entre el Índice y la Unidad.

Para los meses siguientes el Poder Ejecutivo deberá fijar los valores de la UR que deberán ser publicados en el mes siguiente a cada uno, en el "Diario Oficial" y en dos diarios de la capital.

Si en la fecha en que deba realizarse un reajuste de acuerdo a lo establecido en los artículos anteriores aún no se hubiera publicado el último valor de la UR se podrá correr un mes hacia atrás el período de doce meses que determina el aumento de actualización.

Las modificaciones de precios de los arrendamientos que se mantendrán vigentes por períodos anuales, comenzarán siempre a regir desde el primer día del mes siguiente.

