



## **“HOSPEDAJE ESTUDIANTIL EN LA CIUDAD DE CONCEPCION”**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Jorge Venegas G.**

**Profesor Guía: Maximo Errazuriz.**

**Santiago, Junio 2014**

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. RESUMEN EJECUTIVO .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>2. IDENTIFICACION DEL NEGOCIO .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2.1. IDEA DE NEGOCIO.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2.2. OBJETIVO DE LA EMPRESA.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2.3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO.....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>3.2. LA OFERTA.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>3.3. LA DEMANDA.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>3.4. LOS CLIENTES.....</b>   | <b>12</b> |
| <b>3.5. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>3.5.1. Rivalidad entre los competidores .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>3.5.2. Nuevos competidores .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>3.5.3. Sustitutos .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>3.5.4. Poder de los Clientes .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>3.5.5. El poder de los proveedores .....</b>   | <b>14</b> |
| <b>3.5.6. Conclusiones.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>3.6. LOS COMPETIDORES .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>4. DESCRIPCION Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO, Y DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DE LA EMPRESA.....</b> | <b>17</b> |
| <b>4.1. EL MERCADO OBJETIVO.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>4.2. EL SEGMENTO DEL MERCADO OBJETIVO.....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4.3. LA DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA .....</b>   | <b>19</b> |
| <b>4.4. UBICACIÓN DE LA RESIDENCIA .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>5. ELECCION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA / DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS .....</b>                         | <b>22</b> |
| <b>5.1. ANALISIS FODA.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>5.1.1. Fortalezas .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>5.1.2. Oportunidades .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>5.1.3. Debilidades .....</b>   | <b>22</b> |
| <b>5.1.4. Amenazas .....</b>  | <b>23</b> |
| <b>6. PLAN DE MARKETING .....</b>   | <b>24</b> |

|   |    |
|---|----|
| <b>6.1. MARKETING ESTRATEGICO</b> .....                                   | 24 |
| 6.1.1. Estrategia Genérica – La Diferenciación.....                       | 24 |
| 6.1.2. Estrategia de Posicionamiento.....                                 | 25 |
| 6.1.3. Propuesta de Valor .....   | 25 |
| <b>6.2. MARKETING TACTICO</b> .....                                       | 26 |
| 6.2.1. Producto .....   | 26 |
| 6.2.2. Precio.....  | 27 |
| 6.2.3. Plaza.....   | 27 |
| 6.2.4. Promoción.....   | 28 |
| <b>7. PRODUCCION Y OPERACIONES</b> .....                                  | 29 |
| 7.1. INTRODUCCIÓN.....  | 29 |
| 7.2. PROCESOS Y OPERACIONES.....  | 29 |
| 7.2.1. Compra de Materias Primas .....                                    | 29 |
| 7.2.2. Alimentación y Limpieza .....                                      | 30 |
| 7.2.3. Lavandería.....  | 30 |
| 7.2.4. Salas Comunes.....   | 30 |
| 7.2.5. Gimnasio.....  | 30 |
| <b>8. LA ORGANIZACIÓN Y GESTION DE PERSONAS</b> .....                     | 32 |
| 8.1. ORGANIZACIÓN.....  | 32 |
| 8.1.1. Directorio.....  | 32 |
| 8.1.2. Personal Administrativo.....                                       | 32 |
| 8.1.3. Personal de servicio de alimentación y aseo .....                  | 33 |
| 8.1.4. Personal de servicio de mantención.....                            | 33 |
| 8.1.5. Sueldos .....  | 33 |
| <b>9. RIESGOS</b> .....   | 34 |
| <b>10. PLAN FINANCIERO</b> .....  | 35 |
| 10.1 INVERSION INICIAL .....  | 35 |
| 10.1.1. El Local .....  | 35 |
| 10.1.2. Materiales y Equipamiento para habitaciones y áreas comunes ..... | 36 |
| 10.1.3. Otros Gastos de Inversión.....                                    | 37 |
| 10.1.4. Capital de Trabajo .....  | 38 |
| 10.1.5. Inversión Total y Depreciación.....                               | 39 |

|              |                                       |           |
|--------------|---------------------------------------|-----------|
| <b>10.2.</b> | <b>EVALUACIÓN ECONÓMICA.....</b>      | <b>40</b> |
| 10.2.1.      | Ingresos del Proyecto .....           | 40        |
| 10.2.2.      | Estructura de Costos .....            | 42        |
| 10.2.3.      | Otras Consideraciones .....           | 44        |
| 10.2.4.      | Estados de Resultados .....           | 45        |
| 10.2.5.      | Balances .....                        | 46        |
| 10.2.6.      | Flujos de Caja.....                   | 47        |
| <b>10.3.</b> | <b>RAZONES FINANCIERAS .....</b>      | <b>49</b> |
| <b>10.4.</b> | <b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....</b> | <b>50</b> |
| <b>11.</b>   | <b>CONCLUSIONES.....</b>              | <b>52</b> |

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta consiste en un servicio de hospedaje para estudiantes de universidades e institutos en la ciudad de Concepción de procedencia de otros lugares, la cual no está totalmente cubierta para las necesidades para aquellos alumnos, que de acuerdo a registros de la Universidad del Bío Bío pertenecen tanto al quinto quintil, más los que no requieren apoyo económico por parte de la universidad u otros organismos relacionados.

Como resultado, se espera identificar todos los elementos que intervienen en esta unidad de negocio, observar sus interrelaciones a través de su operatividad, sus costos y su interrelación dentro del sistema contable y financiero, revisando finalmente su factibilidad económica, buscando la mejor configuración de los recursos para su viabilidad futura.

La propuesta de valor se basa en la observación del mercado y la conclusión a través de ésta, que la forma más adecuada de competir es por diferenciación, generando en el cliente un aumento en la predisposición a pagar un mayor precio.

La mayor oferta de hospedaje se caracteriza principalmente por ser residencia de particulares que se han adaptado para recibir a estudiantes, o que se utilizan en su totalidad para dicho objetivo, y que se encuentran ubicadas principalmente en las cercanías de los centros educacionales.

En cuanto a la industria en la cual está inserto el negocio, este se caracteriza por tener una rivalidad de mediana intensidad, donde la propuesta de valor está enfocada principalmente en la cercanía del centro de estudio, donde la amenaza de nuevos competidores dentro de estas zonas es alta, ya que en algunos casos solo implica utilizar alguna habitación que esté disponible para alojar estudiantes y sin hacer una mayor inversión. En esta industria los clientes no tienen poder, ya que normalmente existe una población flotante que normalmente está disponible para ubicarse en otro hospedaje, lo mismo sucede con los proveedores, ya que los insumos que se requieren son de fácil obtención en diversos centros comerciales.

Una de las principales fortalezas del negocio es que se encuentra en una ciudad que tiene una gran oferta en educación superior, además tiene una ubicación privilegiada, ya que la opción de arriendo o compra está cerca del principal terminal de buses de la ciudad, lo que significa una excelente conectividad interprovincial, y una facilidad en la conectividad al interior de la ciudad, hacia cualquier sector o comuna.

Uno de los principales medios que permitirán la promoción serán los mismos clientes, los cuales percibirán la diversidad y calidad de los servicios, elementos harán la diferenciación y que se potenciará con la promoción a través de internet, avisos en supermercados, publicaciones en prensa, promoción en departamentos estudiantiles, etc.

En cuanto al precio, este se estableció considerando la información que se obtuvo través del análisis de la competencia, estableciendo un valor promedio y aumentando en un 3%, apoyado en la generación de un producto de mejor calidad que dicho promedio, y un incremento anual de un 5% que incluye el factor de aprendizaje.

La estructura de costos se definió en los gastos administrativos, abarcando el sueldo del personal administrativo, publicidad, suministros de oficina y patentes, y por otro lado tenemos los costos directos para el funcionamiento del hospedaje, considerando teléfono, TV Cable, Internet, consumos básicos, calefacción, alimentos y utensilios de aseo.

El proyecto se evalúa desde dos perspectivas, una considerando que la residencia será arrendada y la otra con la opción de adquisición.

Se aplica una depreciación de tipo lineal, los equipos y enseres se divide en los 10 años de proyecto, con una reinversión anual proporcional al crecimiento de los ingresos por ventas. Para el cálculo de la depreciación de la residencia, se considera una vida útil de 50 años.

Para determinar la tasa de descuento se utiliza el CAPM, para lo cual se requirió calcular la tasa de mercado a través de la rentabilidad promedio anual de IPSA de los 10 últimos años, el beta de la industria en el sitio web de Demodaran y la tasa libre de riesgo igual a la tasa de los bonos del banco Central a 10 años.

Finalmente, con todos los antecedentes y consideraciones que se tomaron para el proyecto, se calcula el VAN, TIR, Pay Back y Punto de Equilibrio para ambos escenarios, dando como la opción más atractiva la con arriendo de la residencia, cuyos valores de muestran en la siguiente tabla.

| <b>INDICADOR</b>                               | <b>CON ARRIENDO</b>  | <b>CON ADQUISICION</b> |
|--|----------------------|------------------------|
| <b>TASA DESCUENTO UTILIZADA (CAPM)</b>         | <b>15%</b>           | <b>12%</b>             |
| <b>VAN (Miles de Pesos)</b>                    | <b>\$ 18.013</b>     | <b>\$ 9.569</b>        |
| <b>TIR</b>                                     | <b>60%</b>           | <b>14%</b>             |
| <b>Pay Back</b>                                | <b>1 años 10 mes</b> | <b>más de 10 años</b>  |
| <b>Punto de Equilibrio (N° Hospedajes Año)</b> | <b>123</b>           | <b>80</b>              |

## 2. IDENTIFICACION DEL NEGOCIO

### 2.1. IDEA DE NEGOCIO

El negocio consiste en un hospedaje para estudiantes de Universidades e Institutos en la Ciudad de Concepción, quienes pueden ser de procedencia nacional o extranjera, enfocándose en un servicio de la más alta calidad, generando la ventaja competitiva a través de la creación de una imagen innovadora y con plena preocupación por los alumnos, gestionando la prestación de un servicio de residencia estudiantil único en la ciudad para aquellos que precisan de un hogar, vínculos sociales, protección y un lugar de estudios adecuado. Finalmente el objetivo del plan es determinar su factibilidad económica para la comercialización del servicio a través de dos opciones, con arriendo o adquisición de una residencia.

### 2.2. OBJETIVO DE LA EMPRESA

Es crear una unidad de negocio que genere beneficios adecuados para sus inversionistas, a través del ofrecimiento de un servicio completo de alojamiento para estudiantes, enfocada en un crecimiento sostenido, aplicando estrategias de vanguardia, donde su oferta lo constituye un servicio de alojamiento a estudiantes de educación superior que son originalmente de localidades distintas a la ciudad de Concepción.

### 2.3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

Concretamente la propuesta de valor se materializa en los siguientes elementos

- **Habitaciones:** El servicio consiste en albergar a uno o dos estudiantes ofreciendo un descanso en forma cómoda y reponedora. Esta tendrá además, uno o dos escritorios para que pueden desarrollar sus actividades académicas, junto con todos los muebles necesarios para guardar su ropa y/o elementos de estudios. Por otro lado, tendrá la implementación adecuada para mantener las condiciones ambientales, tales como temperatura, iluminación, etc.
- **Comedor:** Es una habitación equipada para que los estudiantes puedan realizar en general sus actividades de alimentación, como por ejemplo desayuno, almuerzo,

once y/o cena. Además, fuera de los horarios establecidos para las actividades de comida, este puede ser utilizado como lugar de estudio.

- **Sala de descanso:** Es un lugar que permitirá a los estudiantes tener un espacio de esparcimiento, ya sea a través del compartir con otras personas o disfrutar de la televisión, videos, etc.
- **Sala de deporte:** Es una sala equipada con máquinas y elementos que permitan a los residentes realizar actividades deportivas.
- **Servicio de alimentación:** Consiste en la preparación de alimentos y atención en el comedor. Este corresponde al desayuno, almuerzo y/o cena, ejecutada por una persona la cual será contratada para esta función.
- **Servicio de lavandería:** El servicio de lavandería estará equipado con una lavadora y una secadora, el cual podrá ser utilizado por los estudiantes para su lavado, secado y planchado de su ropa.
- **Servicio de aseo:** Consiste en la limpieza y mantención de todo el sistema de hospedaje, incluyendo la habitación de los estudiantes.



### 3. ANALISIS DE LA INDUSTRIA Y COMPETIDORES

#### 3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

La ciudad de Concepción, desde hace un tiempo se caracteriza por ser una de las principales en actividades estudiantiles, esto debido a que existe una gran diversidad de centro de estudios, tanto a nivel universitario, centro de formación técnica e Institutos. Debido a esta oferta, se ha generado un gran flujo de estudiantes que vienen desde otras localidad las cuales de acuerdo a las estadísticas corresponde aproximadamente a un 30% del universo de alumnos matriculados, generando un gran demanda de hospedajes que actualmente se cubre a través de cuatro grandes formas, pensiones, casa de familiares o amigos, arriendo a través de grupos de estudiantes y departamentos adquiridos por los padres.

El hospedaje como negocio, se desarrolla principalmente por hogares de familias cercanas a los principales centros de estudios, los cuales se han adaptados para atender esta demanda.

#### 3.2. LA OFERTA

Para determinación de la oferta, se utilizó como base el informe final “Catastro de Residencias Destinadas a Estudiantes de Educación Superior de la Región del Bió Bio”, realizado por la empresa MTC encomendado por la Misión de Bio Bio Educando e Innovando, en el cuyo informe se resumen las cuatro actividades desarrolladas, siendo pertinentes para este plan tres de ellas, las que se indica a continuación:

- a. **Actividad 1:** Levantamiento de información bibliográfica existente.
  - i. Diarios regionales.
  - ii. Búsqueda en Internet.
  
- b. **Actividad 2:** Levantamiento de Información proporcionada por actores relevantes.
  - i. Institutos o Centros de Formación Técnica.
  - ii. Universidades.
  - iii. Información en terreno.

- c. **Actividad 3:** Elaboración de un catastro cuantitativo y cualitativo del servicio de residencias para estudiantes de educación superior de la Región del Bio Bio.

Depurando la información recopilada a través de las diferentes fuentes, se llega a un número total de 337 ofertas válidas, las cuales se muestran en la tabla 3.1.

| <b>LEVANTAMIENTO DE INFORMACION</b> |            |
|-------------------------------------|------------|
| Diarios Locales                     | 35         |
| Centros de Estudio                  | 305        |
| Barrido en Terreno                  | 112        |
| <b>Total Ofertas Identificadas</b>  | <b>452</b> |
| Repetidas                           | 59         |
| Rechazadas                          | 24         |
| Inválidas                           | 32         |
| <b>Encuentas Válidas</b>            | <b>337</b> |

**Tabla 3. 1** Residencias que ofrecen Hospedaje a estudiantes

En la tabla 3.2 se muestran dichas ofertas distribuidas por sector y capacidad disponible.

| <b>SECTOR REFERENCIA</b>    | <b>DISTRIBUCION DE OFERTAS POR SECTOR</b> |                      |                         |                         | <b>TOTAL GENERAL</b> |
|-----------------------------|---|----------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
|                             | <b>PENSION COMPLETA</b>                   | <b>PENSION MEDIA</b> | <b>PIEZA COMPARTIDA</b> | <b>PIEZA INDIVIDUAL</b> |                      |
| CENTRO                      | 298                                       | 53                   | 72                      | 187                     | 610                  |
| COLLAO                      | 35  |                      | 55                      | 141                     | 231                  |
| BARRIO UNIVERSITARIO        | 72  | 3                    | 2                       | 43                      | 120                  |
| SECTOR LAS LOMAS CONCEPCION | 23  | 4                    | 11                      | 25                      | 63                   |
| LA VIRGEN                   | 18  | 6                    | 1                       | 19                      | 44                   |
| TALCAHUANO                  | 15  | 5                    | 3                       | 2                       | 25                   |
| LORENZO ARENAS              | 19  |                      | 1                       | 3                       | 23                   |
| TRES PASCUALAS              |   |                      | 6                       | 14                      | 20                   |
| PEDRO DE VALDIVIA           | 6   |                      |                         | 10                      | 16                   |
| NONGUEN                     | 7   | 3                    | 3                       | 2                       | 15                   |
| BARRIO NORTE                |   | 4                    | 7                       | 2                       | 13                   |
| CHILLANCITO                 |   |                      | 6                       | 6                       | 12                   |
| HUALPEN                     | 4   |                      |                         | 6                       | 10                   |
| LO PEQUEN                   |   |                      | 6                       | 4                       | 10                   |
| AUTOPISTA                   | 2   | 4                    |                         | 3                       | 9                    |
| CHIGUAYANTE                 | 3   | 1                    |                         | 4                       | 8                    |
| SAN PEDRO                   | 1   |                      |                         | 5                       | 6                    |
| CORONEL                     | 2   |                      |                         |                         | 2                    |
| <b>Total General</b>        | <b>505</b>                                | <b>83</b>            | <b>173</b>              | <b>476</b>              | <b>1.237</b>         |

**Tabla 3.2** Distribución de oferta por sector

Luego, la oferta de alojamiento en la Ciudad de Concepción es de un total aproximado de 1.237 disponibilidades.

En la figura 3.1 se puede observar su distribución en la ciudad junto con los principales centro de educación.

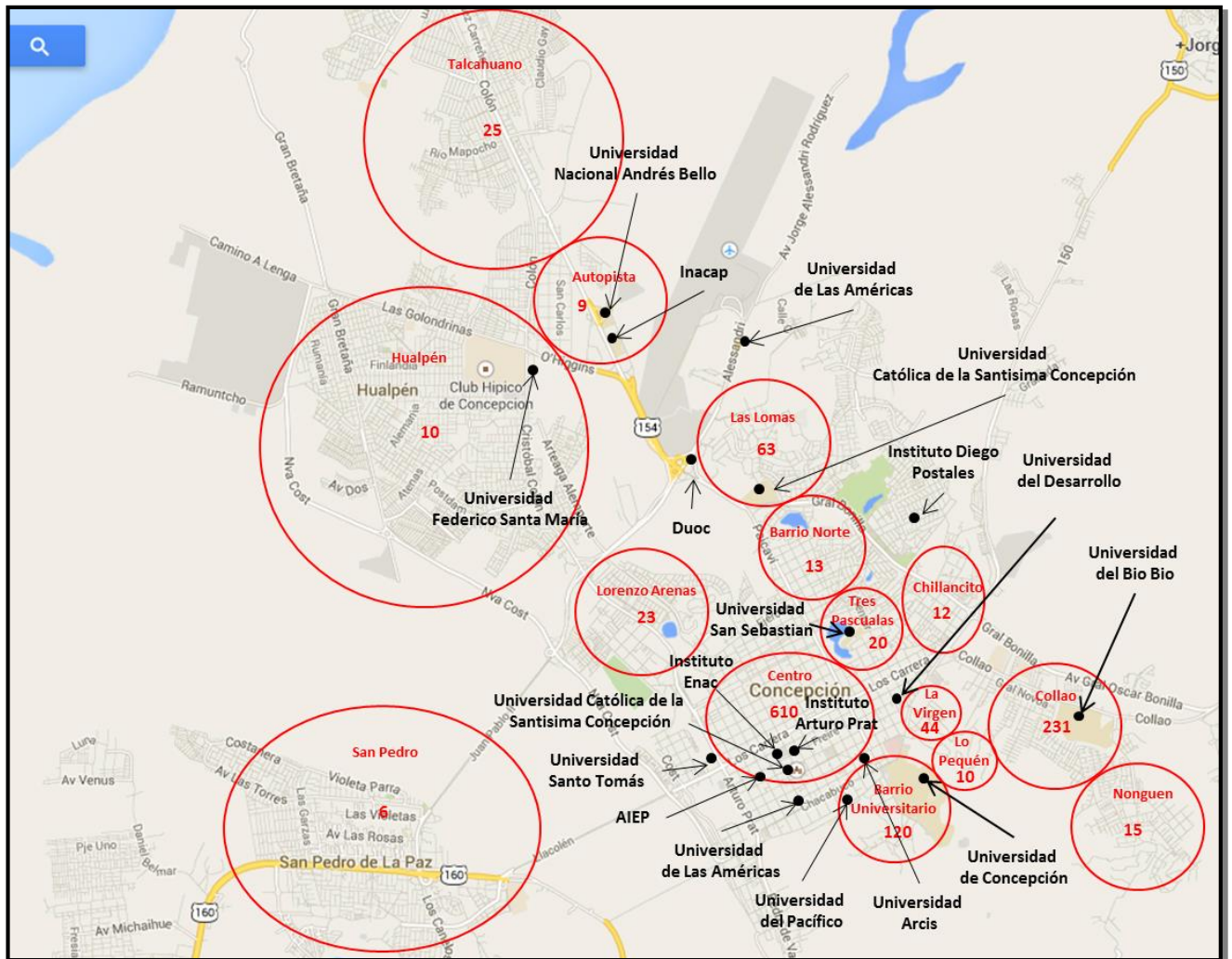


Figura 3.1 Distribución de ofertas de hospedaje estudiantil y ubicación de centros de estudios

### 3.3. LA DEMANDA

Con el propósito de determinar la demanda, se utilizó la información que proporciona el sitio web del Consejo Nacional de Educación (<http://www.cned.cl>), de esta se obtuvieron la

cantidad de total de alumnos matriculados para año 2012 en todas las universidades que tienen sede en la ciudad de Concepción, lo que incluye aquellos que van en cursos superiores en cada una de las carreras. Para determinar la cantidad de estudiantes que son de localidades distintas a Concepción, se consideró lo indicado en el diario La Tercera, cuyo porcentaje sería un 30%. La tabla 3.3 muestra los totales provenientes de fuera de Concepción, que para los matriculados en 1er año serían 4.535 alumnos, siendo el total de 19.206 alumnos.

Considerando que la demanda supera enormemente la oferta, no se incorpora en este apartado las matrículas de los institutos y centros profesionales, a pesar que el hospedaje está abierto a recibir a este tipo de estudiantes.

| <b>MATRICULAS UNIVERSITARIAS 2012 EN LA CIUDAD DE CONCEPCION</b> |                        |               |  |               |
|--|------------------------|---------------|--|---------------|
| <b>UNIVERSIDADES</b>   | <b>Matrículas 2012</b> |               | <b>Porcentaje de acuerdo a Diario la Tercera 30%</b> |               |
|  | <b>1er Año</b>         | <b>Total</b>  | <b>1er Año</b>                                       | <b>Total</b>  |
| Universidad de Concepción  | 4.263                  | 19.601        | 1.279  | 5.880         |
| Universidad San Sebastian  | 2.202                  | 10.139        | 661  | 3.042         |
| Universidad Católica de la Santísima Concepción                  | 1.785                  | 7.579         | 536  | 2.274         |
| Universidad del Bío Bío  | 1.205                  | 6.069         | 362  | 1.821         |
| Universidad del Desarrollo                                       | 1.089                  | 4.728         | 327  | 1.418         |
| Universidad de Las Américas                                      | 1.292                  | 4.511         | 388  | 1.353         |
| Universidad Andrés Bello   | 1.153                  | 3.200         | 346  | 960           |
| Universidad Federico Santa María                                 | 747                    | 2.485         | 224  | 746           |
| Universidad Santo Tomás  | 445                    | 2.301         | 134  | 690           |
| Universidad Tecnológica de Chile INACAP                          | 499                    | 2.240         | 150  | 672           |
| Universidad Pedro de Valdivia                                    | 310                    | 779           | 93   | 234           |
| Universidad Bolivariana  | 126                    | 388           | 38   | 116           |
| <b>TOTAL UNIVERSIDADES</b>                                       | <b>15.116</b>          | <b>64.020</b> | <b>4.535</b>   | <b>19.206</b> |

**Tabla 3.3.** Alumnos matriculados en universidades ubicadas en la ciudad de Concepción año 2012

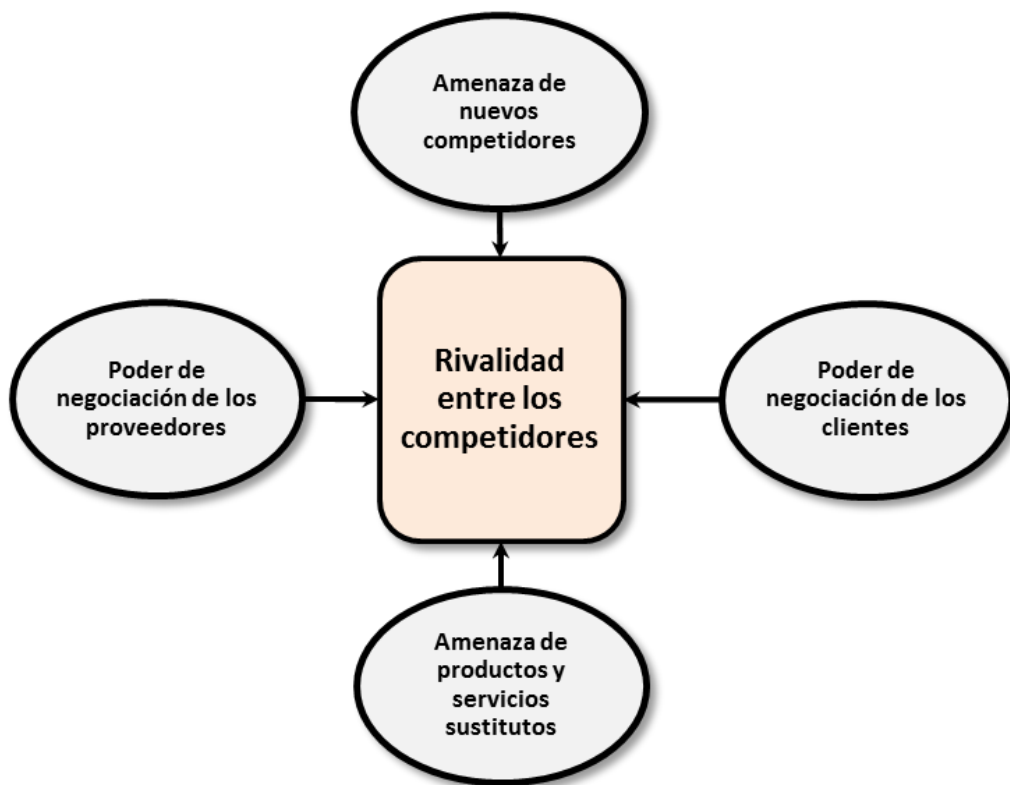
### 3.4. LOS CLIENTES

Los clientes son todos aquellos estudiantes de las Universidades e Institutos de la ciudad de Concepción que vienen desde localidades distantes, que requieren de una estadía durante sus años de estudios y que necesitan de un lugar para descansar, alimentarse, estudiar, generar networking, no afectar la vida normal de sus familiares que tienen residencia en la ciudad, no desconcentrarse en actividades de mantención y gestión de departamentos, como

es el caso de aquellos que en conjunto con otros estudiantes arriendan departamentos. Para mejorar la factibilidad de este plan, se incluyen como clientes alternativos aquellas personas que concurren a la ciudad de Concepción y necesitan alojamiento, principalmente en los meses de verano que es donde se genera la mayor cantidad de vacancia.

### 3.5. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Tomando en consideración lo observado en el mercado y el tipo de cliente al cual apunta nuestro negocio, se hace un análisis de la industria a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter:



**Figura 3. 2** Modelo de las cinco fuerzas de Porter

### **3.5.1. Rivalidad entre los competidores**

La competencia se puede clasificar de mediana intensidad, ya que en general la captura de clientes está relacionada con la comodidad ofrecida, la cercanía con los centros educativos, disponibilidad de herramientas que sean de utilidad para el estudiante.

En algunos casos si algunos hospedajes se encuentran con su plena capacidad, el posible cliente es derivado a otras residencias ya conocidas.

### **3.5.2. Nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores se puede clasificar como alta, esto debido a que la industria no ofrece mayores barreras de entrada, por lo cual es fácil que ingresen nuevos competidores, además muchas familias que viven cerca de las grandes universidades e institutos tienen la posibilidad de acomodar sus hogares, permitiendo generar espacios para el servicio de alojamiento a estudiantes.

### **3.5.3. Sustitutos**

La importancia de los sustitutos es de mediana intensidad, siendo los principales la disponibilidad de arriendo de departamentos realizada por grupo de estudiantes (normalmente tres). Otro sustituto son aquellos familiares y amigos que permiten el alojamiento de un estudiante bajo algún tipo de acuerdo económico. Por otro lado, están aquellos padres que compran un departamento para que lo utilicen sus hijos mientras permanecen estudiando.

### **3.5.4. Poder de los Clientes**

En general el poder de los clientes es bajo, debido a la gran cantidad de estudiantes que se mantienen rotando dentro de la ciudad, por lo cual si alguno decide cambiarse la disponibilidad es cubierta en el corto plazo por otros que necesitan alojamiento.

### **3.5.5. El poder de los proveedores**

Así como en el caso de los clientes, este es de muy bajo nivel, ya que existe gran disponibilidad, tales como supermercados, casas comerciales, etc., además dentro de elementos que se requieren para el funcionamiento de residencia, son los del tipo básico, tales como agua, gas, luz, los que están disponible en forma normal para el mercado. La única excepción es el personal de servicio, quien pueden generar un trastorno en el servicio si es que llegaran a fallar, por lo que es necesario tener una opción alternativa para reducir el riesgo.

### 3.5.6. Conclusiones

Del análisis de Porter se puede concluir que la industria no tiene un crecimiento importante, manteniendo el mismo nivel del servicio, y que si bien es rentable esta no es muy atractiva, la única forma de generar mayores ingresos es a través de ofrecer un servicio diferenciado, apuntando a identificar las reales necesidades del cliente, permitiendo que estos estén dispuestos a pagar un mayor precio, y consolidando esta diferenciación. El aumento de ingreso, es también a través de aumentar la capacidad para capturar mayor número de estudiantes.

### 3.6. LOS COMPETIDORES

La competencia, en general son todas aquellos que ofrecen el servicio de hospedaje a estudiantes en la ciudad de Concepción, cuyos precios fluctúan entre \$30.000 por una habitación compartida sin ningún servicio adicional y en sector alejados de los principales servicios de la ciudad, y \$260.000 con servicio completo, lo que incluye lavado, pensión completa, piezas equipadas.

Considerando el servicio que se desea ofrecer a través de este plan de negocios, se pueden identificar 8 competidores principales, los cuales se pueden clasificar en dos grupos según sus cercanías a las universidades, y los cuales se muestran en la tabla 3.4.

| LA COMPETENCIA            |                 |                   |                   |   |
|---------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|---|
| SECTOR                    | COMPETENCIA     | PIEZA INDIVIDUAL  | PIEZA COMPARTIDA  | SERVICIOS                                       |
| Universidad de Concepción | Competencia 1   | \$ 260.000        |                   | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
|                           | Competencia 2   | \$ 260.000        |                   | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
|                           | Competencia 3   | \$ 250.000        |                   | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
|                           | Competencia 4   | \$ 250.000        |                   | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
|                           | Competencia 5   | \$ 250.000        | \$ 230.000        | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
|                           | Competencia 6   | \$ 220.000        |                   | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
|                           | Competencia 7   | \$ 240.000        | \$ 200.000        | Pensión completa, Internet, Lavado y Planchado  |
| Universidad del Bío Bío   | Competencia 8   | \$ 250.000        | \$ 200.000        | Pensión completa, Internet y Sala de Ejercicios |
|                           | <b>PROMEDIO</b> | <b>\$ 247.500</b> | <b>\$ 210.000</b> |   |

**Tabla 3.4.** La Competencia

Como se puede observar en la tabla 3.4, existe un solo competidor dentro del sector de la Universidad de Bío Bío, el cual no tiene todos los servicios que ofrecerá este negocio, y

aquellos que son relativamente similares se encuentran en las cercanías de la Universidad de Concepción.

Considerando los antecedentes de precios aplicados por la competencia y la ubicación de estos, el precio del servicio para este plan de negocios se obtiene aplicando un 3% de aumento al valor promedio de lo ofertado por la competencia en habitaciones compartidas, cuyo valor final se muestra en la tabla 3.5.

| <b>SERVICIOS</b> | <b>PRECIOS DE LOS<br/>SERVICIOS (Miles de Pesos)</b> |
|------------------|--|
| Pieza Compartida | \$ 216   |

**Tabla 3.5.** Los Precios del Plan de Negocio



## **4. DESCRIPCIÓN Y CUANTIFICACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO, Y DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA DE LA EMPRESA**

### **4.1. EL MERCADO OBJETIVO**

De acuerdo a los antecedentes expuestos y en especial lo que se muestra en la tabla 3.4, la oferta de residencias de hospedaje estudiantiles que ofrezcan un servicio de calidad en el sector cercano a la Universidad de Bío Bío es prácticamente una sola, la que no dispone de la capacidad para satisfacer la demanda que se estima en el punto 4.2, por lo tanto nuestro mercado objetivo serán aquellos estudiantes de esta Universidad, que provienen de localidades distintas a la ciudad de Concepción, de familias de altos ingresos y que requieren hospedajes de mayor calidad que cubran de mejor forma sus necesidades, que actualmente se alojan en sectores más céntricos de la ciudad y alejados de sus centros de estudios, lo que se traduce en que deben asumir costos innecesarios y mayor utilización de tiempo. Por lo tanto, el objetivo es ofrecer un hospedaje de mayor calidad, en un lugar que permita tener accesibilidad a diferentes servicios externos a los que se ofrecerán internamente, en especial la cercanía a la universidad.

Según el estudio de “Caracterización del Alumno de la Universidad del Bio Bio Admisión 2009”, cerca del 13,4% de los alumnos que se matriculan en la universidad, son de otras regiones y tal como se observa en la tabla 4.1, la mayoría proviene de las regiones Metropolitana, del Libertador Bernardo O’Higgins, del Maule, con un 1,10%, 1,85% y 7,51% respectivamente.

| <b>DISTRIBUCION DE ALUMNOS SEGÚN REGION DE PROCEDENCIA MATRICULADOS EN LA UNIVERSIDAD DEL BIO BIO EL AÑO 2009</b> |      |                   |                   |
|---|------|-------------------|-------------------|
| <b>REGION</b>   |      | <b>FRECUENCIA</b> | <b>PORCENTAJE</b> |
| Región de Tarapacá  | I    | 1                 | 0,04%             |
| Región de Antofagasta   | II   | -                 | 0,00%             |
| Región de Atacama   | III  | 1                 | 0,04%             |
| Región de Coquimbo  | IV   | 5                 | 0,22%             |
| Región de Valparaíso  | V    | 7                 | 0,31%             |
| Región del Libertador Bernardo O'Higgins  | VI   | 42                | 1,85%             |
| Región del Maule  | VII  | 171               | 7,51%             |
| Región del Bío Bío  | VIII | 1.971             | 86,60%            |
| Región de la Araucanía  | IX   | 13                | 0,57%             |
| Región de los Lagos   | X    | 14                | 0,62%             |
| Región del General Carlos Ibáñez del Campo  | XI   | 4                 | 0,18%             |
| Región Magallanes y la Antártica Chilena  | XII  | 4                 | 0,18%             |
| Región Metropolitana  | XIII | 25                | 1,10%             |
| Región de los Ríos  | XIV  | -                 | 0,00%             |
| Región de Arica y Parinacota  | XV   | -                 | 0,00%             |
| Sin Información   |      | 18                | 0,79%             |
| <b>TOTAL</b>  |      | <b>2.276</b>      | <b>100%</b>       |
| <b>TOTAL MATRICULADOS DE PROCEDENCIA DISTINTA A LA REGION DEL BIO BIO</b>   |      |                   | <b>13,40%</b>     |

**Tabla 4.1.** Distribución de Alumnos según Región de Procedencia Año 2009.

Fuente: Dirección de Admisión y Registro Académico, Universidad del Bío Bío

Suponiendo que los porcentajes indicados anteriormente no deberían tener mayores variaciones en el tiempo, y tomando de la tabla 3.3 el valor de los 6.069 alumnos matriculados el 2012 en la Universidad del Bío Bío, la cantidad de alumnos que no son de la VIII región son aproximadamente 813. Sin embargo, se debe destacar que en el 86,6% que corresponde al total de alumnos que provienen de la región del Bío Bío, éste incluye las sedes de Concepción y Chillan, por lo que para el caso de nuestro mercado objetivo, el porcentaje debería ser aún mayor, ya que a ésta concurren muchos estudiantes que son de otras localidades dentro de la misma Región, tales como Chillan, Los Ángeles, etc.

## 4.2. EL SEGMENTO DEL MERCADO OBJETIVO

Debido a que en las cercanías de la Universidad del Bío Bío no existen Hospedajes que ofrezcan un servicio integral y de calidad, aquellos estudiantes de esta casa de estudios que son familias de ingresos altos, los cuales pertenecen al quinto quintil y que no requieren ayuda económica, deben recurrir a aquellas que se encuentran dentro o cercanos al centro de la ciudad de Concepción, con todos los inconvenientes que eso significa. Para dimensionar dicho segmento se utiliza la información que entrega el informe de “Caracterización del Alumno de la Universidad del Bío Bío Admisión 2009”, y que se muestra en tabla 4.2, el cual indica que 4,36% de los alumnos matriculados corresponden al quinto quintil y un 8,24% son aquellos de los que no se tiene información ya que no han solicitado ayuda económica, lo que hace un total de 12,6%, correspondiente a 102 alumnos matriculados por año, que estarían dentro de un nivel socioeconómico que les permite financiar un hospedaje de las características ofrecidas en este plan de negocio.

| DISTRIBUCION INGRESO PER CAPITA POR QUINTILES POR SEDE DE LA UNIVERSIDAD DEL BIO BIO<br>(Actualizado según IPC) |                |                        |                         |                         |                   |                 |
|---|----------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| SEDES   | Q1             | Q2                     | Q3                      | Q4                      | Q5                | Sin Información |
| Rango   | (0 - \$77.946) | (\$77.949 - \$132.003) | (\$132.004 - \$206.162) | (\$206.164 - \$373.189) | (\$373.190 y más) |                 |
| Chillán   | 44,61%         | 24,28%                 | 14,35%                  | 8,57%                   | 2,70%             | 5,49%           |
| Concepción  | 35,46%         | 21,73%                 | 15,59%                  | 14,62%                  | <b>4,36%</b>      | <b>8,24%</b>    |
| <b>PORCENTAJE TOTAL ESTIMADO QUE NO REQUIERE AYUDA ECONOMICA</b>  |                |                        |                         |                         |                   | <b>12,60%</b>   |

**Tabla 4.2** Distribución de Ingreso per cápita en quintiles de los alumnos de la Universidad del Bío Bio.

## 4.3. LA DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LA EMPRESA

Como se indicó en el punto anterior, la demanda potencial de la empresa son 102 alumnos, sin embargo debido a que el plan de negocio considera el arriendo o compra de una residencia, en principio la cantidad a cubrir estará determinada por la capacidad de esta.

En concordancia con lo anterior, y considerando que la capacidad para hospedaje de la residencia es de un máximo de 16 estudiantes, la participación de mercado será de un 14%, valor que podría aumentar si la demanda real del producto cumple con las expectativas y si se dispone de una residencia adecuada para el servicio.

#### 4.4. UBICACIÓN DE LA RESIDENCIA

Existe la opción de arriendo de una residencial que satisface los requerimientos iniciales, cuya ubicación se muestra en la figura 4.1, esta dispone de una cantidad de habitaciones para alojar a un total de 16 estudiantes, además de los espacios que permiten entregar los servicios que se describen en el punto 2.3.

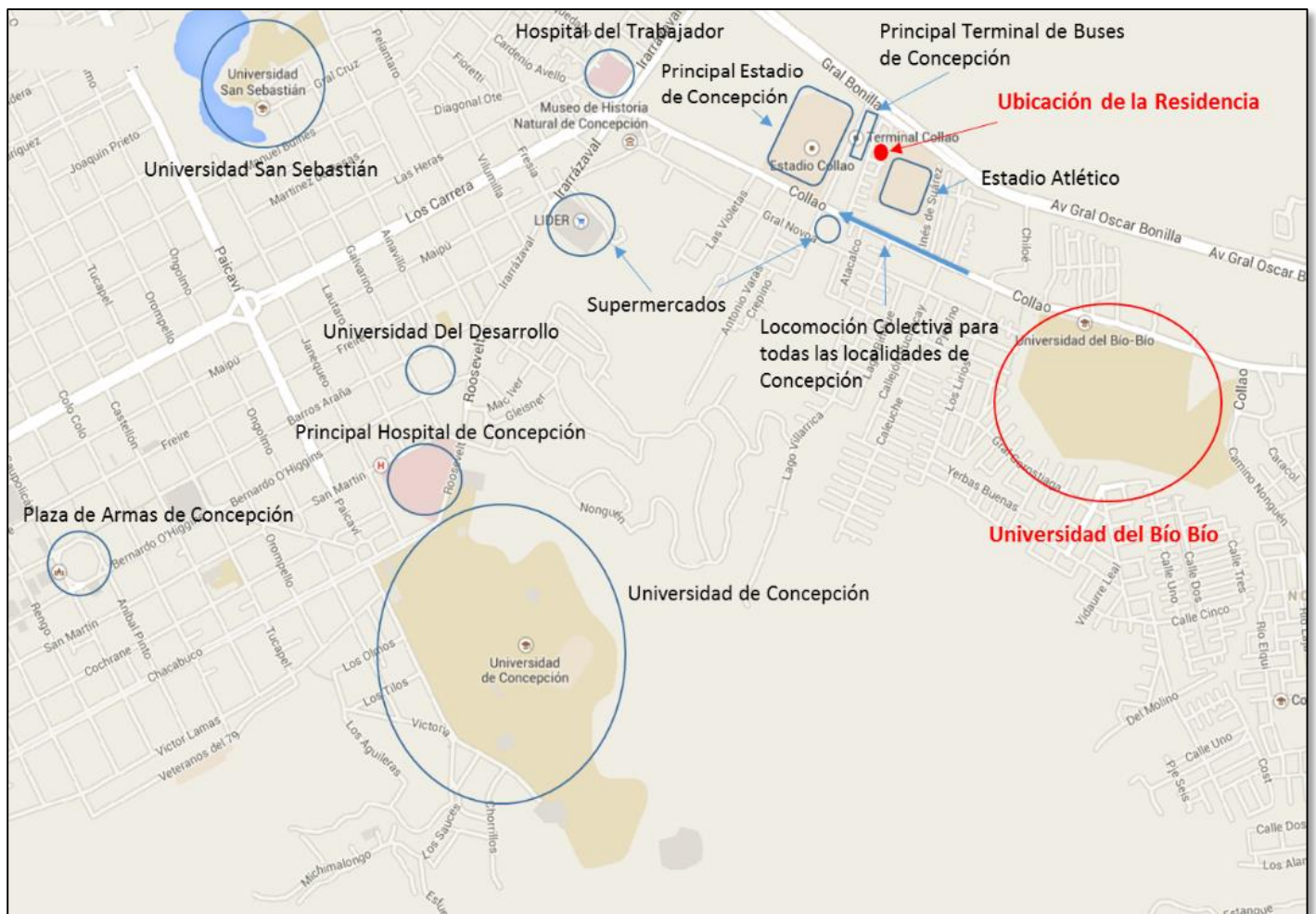


Figura 4.1. Ubicación de la Residencia

La residencia propuesta tiene una ubicación privilegiada, ya que se encuentra muy cerca de la Universidad del Bío Bío, que permitirá a los estudiantes ir y venir caminando, además está a un paso del principal terminal de buses de Concepción con una puerta de acceso exclusiva,

cerca del Estadio Atlético de Concepción para aquellos que desean realizar deporte al aire libre, muy cerca de Supermercados, hospitales y otros centros educacionales, tales con la Universidad de Concepción, Universidad San Sebastián, Universidad del Desarrollo, etc. En general la locomoción colectiva es abundante, permitiendo tener acceso a distintos sectores de la Ciudad de Concepción, y a pocos minutos del centro de la ciudad.

## **5. ELECCION DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA / DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS**

### **5.1. ANALISIS FODA**

#### **5.1.1.Fortalezas**

Una de las principales fortalezas es la ubicación donde se propone establecer el hospedaje estudiantil, ya que se encuentra al lado del principal terminal de buses de la ciudad, muy cerca de la Universidad del Bío Bío, desde la que se puede ir y venir caminando sin ningún inconveniente, y bastante cerca del resto de las universidades que se encuentran en el centro de la ciudad, con una muy buena disponibilidad de locomoción de distinto tipo.

Además, en las cercanías de la residencia existen supermercados, ferias, centros de salud, lugares para actividades deportivas, cuenta con excelente privacidad, guardias, etc.

#### **5.1.2.Oportunidades**

El mercado es estable en términos de centros de estudios, por otro lado los clientes valoran cada vez más la comodidad, el ahorro de tiempo, espacio, los servicios, la tecnología aplicada en la conectividad, la vida sana y saludable, los cuales son partes de la oferta del servicio que se ofrecerá.

La movilidad, la capacidad de desligarse de lo permanente y estable, la facilidad de las comunicaciones, etc., hacen que los chilenos están más abiertos a aceptar trasladarse de una ciudad a otra, lo que incluye a los estudiantes, generando buenas expectativas para este tipo de negocios.

#### **5.1.3.Debilidades**

Una de las principales debilidades que se puede generar en este tipo de negocios, es la dependencia del personal que trabajará en las funciones de alimentación y aseo, ya que si dejará de asistir un día generaría un trastorno y sin duda una molestia en los clientes.

Otra de las debilidades que tiene este tipo de negocio, es la vacancia que se generan durante los periodos de verano, el riesgo de no pago y la rotación.

#### 5.1.4. Amenazas

Producto de la globalidad de los mercados, y los efectos negativos que las economías del resto del mundo pueden afectar de alguna manera la chilena, puede dar como resultando que algunos estudiantes puedan verse perjudicados en la continuidad de sus estudios superiores.

Otro factor que puede afectar el negocio, es la facilidad de obtención de crédito para adquisición de viviendas, lo que puede llevar a que por conveniencia se opte por comprar pensando en una inversión a futuro, mientras los hijos estudiantes las utilicen como hospedaje.

El sector donde estará emplazada la residencia está en un proceso de desarrollo inmobiliario, el cual puede significar la utilización de estos nuevos departamentos como hospedaje estudiantil.

También se puede considerar como una potencial amenaza los amigos, familiares y la posibilidad de que la Universidad implemente por su cuenta residencias universitarias.

Finalmente, podemos destacar que la una de las amenaza más importantes del negocio es la rotación, la que puede ser generar por diversos motivos, tales como cambio de carrera a otra ciudad, abandono por problemas académicos o económicos, ofrecimiento de un servicio de mejor calidad, percepción por parte del cliente de que no está recibiendo el producto por el cual está pagando, etc.

## **6. PLAN DE MARKETING**

### **6.1. MARKETING ESTRATEGICO**

#### **6.1.1. Estrategia Genérica – La Diferenciación**

La estrategia genérica que se considera, ayudará a la empresa a establecer una ventaja competitiva, además de permitir enfrentar las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas internas y oportunidades que presenta el medio externo, posicionándose adecuadamente frente a la competencia, este corresponde a un enfoque en la diferenciación. La posibilidad de diferenciarse indica la capacidad para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas.

El mercado al cual está dirigido el negocio, corresponde a los estudiantes que llegan de diferentes localidades del país a continuar sus estudios superiores en la ciudad de Concepción, cuyas edades fluctúan entre 18 y 27 años y cuyos intereses principales son estudiar, vivir una vida sana, generar networking, realizar vida social y que necesitan un cierto nivel de comodidad que les permita concentrarse principalmente en sus actividades académicas. Este cliente se contacta con la residencia principalmente a través de avisos en internet, prensa local, avisos en supermercados cercanos y por recomendación de otros clientes.

Considerando lo anterior, se implementarán los servicios administrando convenientemente los costos y la disponibilidad con una calidad adecuada, de tal forma que el cliente perciba constantemente que está recibiendo el producto o servicio justo por el precio que paga, y que este está contribuyendo efectivamente al cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo. Para esto se requiere entender lo que nuestro cliente valora del servicio, y cuáles son sus necesidades insatisfechas por las que estaría dispuesto a pagar más.

Luego considerando la estrategia de diferenciación, la empresa tiene proyectado implementar algunos servicios que en conjunto permitirán diferenciarse de los competidores, logrando con esto que el cliente sea menos sensible al incremento de los precios, permitiendo además generar barreras de entrada ante nuevos competidores.

Los principales elementos que generaran la diferenciación los principales competidores son:

- a. La cercanía con la Universidad del Bío Bío.



- b. Acceso exclusivo al principal terminal de buses de la ciudad de Concepción, lo que permite al estudiante no depender de un traslado adicional para salir y llegar desde sus hogares.
- c. La preocupación por la vida sana y saludable, para lo cual se dispondrá de:
  - i. Sala gimnasio.
  - ii. Alimentación equilibrada, con la opción de hipocalóricos si el estudiante lo solicita.
- d. Sala de estudio y/o trabajos grupales, equipada con sistemas computacionales y audiovisuales, lo que permite a los alumnos practicar presentaciones y realizar videoconferencias.
- e. Servicio de pensión completa, el cual incluye mucama, lavandería y alimentación.
- f. Espacios para recibir visitas, los cuales previa coordinación se pueden utilizar para pequeños eventos.
- g. Especial preocupación por establecer un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades estudiantiles en un hospedaje.

Además, con el propósito de lograr la lealtad del cliente, en el futuro se implementará un sistema de incentivo, que se traducirá en un descuento en proporción a la permanencia del cliente en el hospedaje.

### **6.1.2. Estrategia de Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento que se utilizará, será basada en las características del producto, por lo cual son los que le permiten diferenciarse por su enfoque en actividad sana y saludable, ambiente de estudio, aplicando la tecnología de vanguardia, contribuyendo al networking, y dando un servicio que permita al estudiante concentrarse exclusivamente a sus actividades académicas.

### **6.1.3. Propuesta de Valor**

Considerando los antecedentes expuestos, la cantidad estimada de estudiantes que llegan desde otras localidades a realizar sus estudios superiores en la ciudad de Concepción, supera enormemente la oferta disponible, por lo que muchos deben estar utilizando casas

de familiares, amigos, lo que genera en algunos casos la alteración del normal vivir de otras familias, también existen algunos que arriendan de departamentos con otros estudiantes o utilizan departamentos adquiridos por los padres, situación en la cual se deben hacerse cargo de todas las actividades de administración, búsqueda de reemplazo por vacancia, etc. Por lo tanto, nuestra propuesta es proveer hospedaje estudiantil cubriendo todas las necesidades que requieren ellos para sus actividades, brindando un ambiente cómodo, acogedor y familiar, a un precio que esté al nivel de los servicios que se entregaran.

Con el propósito de hacer la diferenciación, el servicio incorporará una sala de deporte promoviendo una vida saludable, sala con elementos que permitan desarrollar sus actividades de estudios, tales como sistemas computadores equipados proyectores (datashow), con capacidad de video conferencia, un servicio de alimentación que estará enfocado a la alimentación sana, servicio de mucama para que el estudiante se concentre totalmente en sus actividades de estudio.

Como objetivo de ventas, la idea es mantener al 100% la capacidad de la residencia, lo se logrará con la propuesta indicada en el párrafo anterior y con el profesionalismo del personal que trabajará en esta.

## **6.2. MARKETING TACTICO**

### **6.2.1. Producto**

El servicio consiste en una residencia estudiantil, con estándares de servicio adecuado, habitación, lavandería, gimnasio, sector de estudio equipado y sala de descanso. El objetivo es entregar un espacio que propicie las condiciones de estudio, permita generar redes de contactos y relaciones sociales, dentro de un ambiente agradable, saludable y cómodo.

A pesar que el periodo escolar se interrumpe en los periodos de vacaciones de invierno y verano, el funcionamiento de la residencia es durante todo el año, lo cual genera la posibilidad de que en periodos en que algunos estudiantes deciden entregar la habitación para evitar costos, estas se puedan ofrecer a otros clientes tales como turistas que desean conocer la zona.

Las habitaciones estarán equipadas con todos los elementos necesarios para el adecuado descanso, así como con su correspondiente escritorio, sillas, muebles para ropa y artículos de estudio, iluminación adecuada, calefacción y ventilación, conexión a internet y TV Cable.

Además de lo indicado anteriormente, la residencia ofrece el servicio de alimentación, lavandería, mucama y aseo en general.

Con respecto al sistema de alimentación, este consiste en uno del tipo pensión completa, el cual incluye desayuno, almuerzo, once y/o cena, ofreciendo la alternativa de una opción hipocalórica para el que lo solicite en forma previa.

### 6.2.2. Precio

La tarifa está directamente relacionada el precio promedio del mercado, más la calidad del servicio que se ofrecerá.

Al precio observado de la habitación compartida de la competencia se le ha calculado el promedio, y al resultado se le ha aplicado un incremento de un 3%, dando el valor que se muestran en la tabla 6.1.

| SERVICIOS        | PRECIOS DE LOS<br>SERVICIOS (Miles de Pesos) |
|------------------|--|
| Pieza Compartida | \$ 216                                       |

**Tabla 6.1** Precios de los Servicios por Hospedaje

### 6.2.3. Plaza

La plaza es el lugar físico, donde se va a distribuir, promocionar y vender el servicio, esta se ha definido en una ubicación privilegiada con la intención de responder a la necesidad de nuestros clientes, estando muy cerca de la Universidad del Bío Bío, cerca del principal terminal de Buses de Concepción, lo cual permite a los estudiantes salir y llegar de sus hogares teniendo a pasos los buses interprovinciales. La ubicación permite también acceder a cualquier parte de la ciudad y sus alrededores, ya que cuenta con una variedad de alternativas de medios de transporte.

Además, la ubicación está fuertemente influenciada por la intención de ofrecer un servicio de calidad, en un sector donde existe una nula oferta de este tipo.

#### **6.2.4. Promoción**

Para la promoción inicialmente se utilizarán cuatro canales, lo cuales son difusión a través internet, publicaciones en prensa local, avisos en supermercados, promoción en departamento de asuntos estudiantiles de las universidades e Institutos y promoción directa.

## **7. PRODUCCION Y OPERACIONES**

### **7.1. INTRODUCCIÓN**

Los principales procesos del negocio son dos, uno es el acuerdo inicial que se establece cuando el cliente visita por primera vez la residencia y decide contratar el servicio, y el otro es el básico, el cual consiste en el hospedaje del estudiante, después están todos los otros servicios adicionales que han incorporado con el propósito de generar la diferenciación.

### **7.2. PROCESOS Y OPERACIONES**

Debido a que el negocio es por venta directa, el acuerdo inicial es el momento en que el cliente llega por primera vez a la residencia, lo cual puede ser por algunos de los canales indicados en el punto 6.2.4. En esta etapa lo primero es verificar la existencia de disponibilidad, se le muestran las instalaciones, se informa de los demás servicios que considera la residencia y el valor de la tarifa, y si todo esto cumple con las expectativas del cliente, se procede a firmar el contrato, el pago del mes anticipado y la garantía, con lo cual se le hace entrega del manual de derechos y obligaciones, y las llaves para el ingreso a la residencia.

La residencia estará abierta las 24 horas del día para los residentes y para los acompañantes desde las 7 a 23 horas, horario en el que se deberán coordinar para el estudio en grupo.

Las habitaciones deberán estar disponibles para su limpieza entre las 9 a las 12 horas, y en el caso que no sea así, no se podrá realizar hasta el día siguiente.

#### **7.2.1. Compra de Materias Primas**

Las materias primas que se utilizarán en este negocio, están agrupadas en dos tipos, aquellas que se requieren para la alimentación y las que son para el aseo. La adquisición de estos elementos se realizará principalmente una vez al mes, previo a un proceso de planificación, el cual incluye una revisión del inventario existente y la verificación de nuevas necesidades.

La compra se realizará en los supermercados, especialmente en aquellos que tengan opciones de descuento por compra al por mayor.

### **7.2.2. Alimentación y Limpieza**

El servicio de alimentación se realizará de lunes a viernes, sirviéndose el desayuno entre las 7:30 a 9:00, el almuerzo entre las 13:30 a 15:00 y la cena de 20:00 a 23:00 horas. Los fines de semana no se considera el servicio (sábado y domingo), los estudiantes que se queden en la residencia podrá hacer uso de la cocina para preparar la alimentación que necesiten.

Durante la semana, está considerado además un servicio adicional de alimentación hipocalórica para aquellos que lo requieran con previa anticipación.

Los estudiantes residentes deben informar como mínimo 12 horas de anticipación si requieren almuerzo o cena para el día siguiente y si esta es normal o hipocalórica.

La limpieza se realizará de lunes a viernes entre las 9:30 a las 12:30, esta abarca las habitaciones con cambio de sabana en forma regular y las áreas comunes.

### **7.2.3. Lavandería**

El servicio de lavandería comprende una lavadora, una secadora y un centro de planchado, este tendrá un horario libre y se utilizará por orden de llegada, siendo de responsabilidad de estudiante el suministro del detergente.

### **7.2.4. Salas Comunes**

Existirán dos salas comunes, una de descanso equipada con televisión conectada a la señal de cable y reproductora de video, siendo de uso libre desde las 9 hasta las 23 horas, cuyo horario se podrá extender los viernes y sábado. Esta sala se puede utilizar también para reuniones con amigos y compartir con familiares.

La otra sala común, está dedicada a las actividades académicas, tales como estudio, reuniones con teleconferencia, práctica de presentaciones, para lo cual estará equipada con un computador, datashow y sistema de sonido. Esta funcionará a través de un sistema de reserva, y dependiendo de la demanda se establecería un límite de tiempo para su uso en forma continua.

### **7.2.5. Gimnasio**

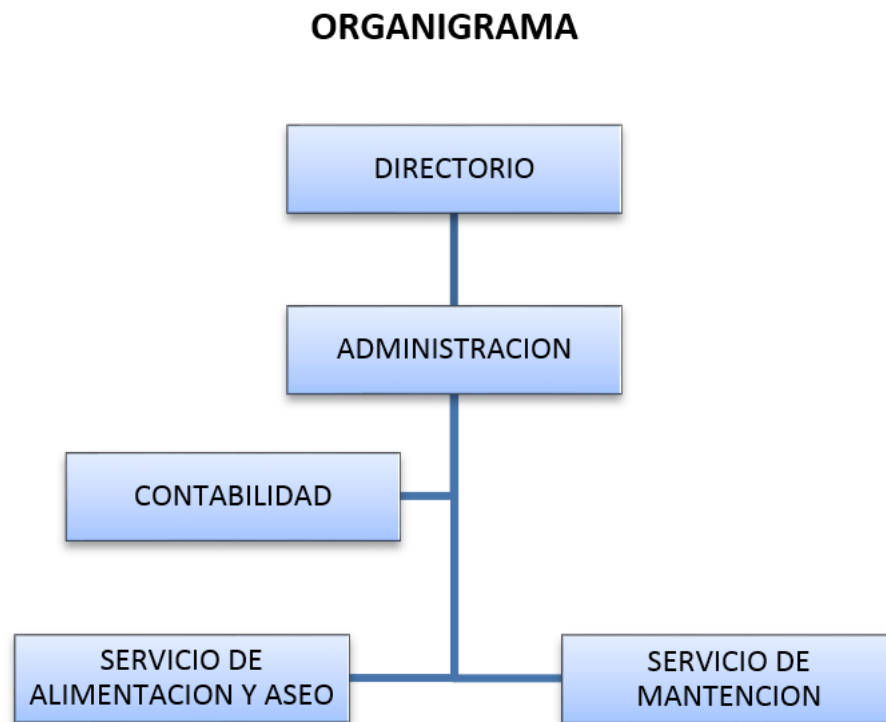
Es una sala equipada con 2 máquinas de ejercicio, elementos para hacer pesa y colchonetas para ejercicios del tipo abdominales, el horario de uso será las 24 del día y dependiendo de

su demanda, sobre todo en el día se establecerá un sistema de reserva y tiempo límite de uso.

## 8. LA ORGANIZACIÓN Y GESTION DE PERSONAS

### 8.1. ORGANIZACIÓN

Considerando la envergadura del negocio la organización que se requiere se ilustra en la siguiente figura 8.1.



**Figura 8.1** Organigrama de La Empresa de Hospedaje Estudiantil.

#### 8.1.1. Directorio

Son los que aportan el capital y quienes esperan el retorno de la inversión proyectada, también son los que toman las decisiones macros del direccionamiento de la empresa y buscan formas de financiamiento para inversiones mayores.

#### 8.1.2. Personal Administrativo

Es el encargado de liderar el proyecto en su ejecución, para este cargo se requiere que esta persona tenga experiencia en servicio al cliente, buen nivel de relaciones y una buena disposición, debe tener conocimientos de contabilidad y manejo de personal, siendo una de sus principales funciones el mantener la disciplina y orden, para lo cual debe hacer cumplir



el reglamento, será responsable de mantener un nivel adecuado de publicidad, de tal forma de marcar una permanente presencia en el mercado.

Finalmente, su esfuerzo debe estar enfocado a otorgar seguridad y tranquilidad tanto a los padres de los estudiantes, como a mismos estudiantes residentes.

### 8.1.3. Personal de servicio de alimentación y aseo

Es el encargado de elaborar y suministrar la alimentación, ya sea el desayuno, almuerzo y cena, para lo cual debe apoyar en la planificación de la minuta semanal, control y mantención de stock. Además, se encargará de mantener el aseo de la residencia, manteniendo el control adecuado de stock de útiles de aseo.

### 8.1.4. Personal de servicio de mantención

Será el encargado de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de los diferentes sistemas que se encuentran en la residencia, con el objetivo de mantener la continuidad de todos los servicios ofrecidos.

Para este proyecto, este servicio está considerado en forma partime, ya que debido a tamaño no se requiere un personal permanente.

### 8.1.5. Sueldos

El personal requerido se clasifica en dos tipos, dependiendo del tipo de relación, las que son del tipo con contrato y los honorario, en el primer caso son el personal administrativo y personal de servicios de alimentación, y en el segundo son el personal para trámites contables y de mantención.

En la tabla 8.1, se muestran los cargos, con sus respectivas cantidades requeridas y los sueldos y/o honorarios mensuales y anuales.

| <b>CUADRO DE RECURSO HUMANO REQUERIDO</b> |           |                       |          |                                      |          |
|---|-----------|-----------------------|----------|--------------------------------------|----------|
| NIVEL                                     | TIPO      | CARGO                 | CANTIDAD | SALARIO / HONORARIO (Miles de pesos) |          |
|   |           |                       |          | MENSUAL                              | ANUAL    |
| 4   | Contrato  | Administrativo        | 1        | \$ 329                               | \$ 3.942 |
| 3   | Contrato  | Servicio Alimentación | 1        | \$ 329                               | \$ 3.942 |
| 2   | Honorario | Contabilidad          | 1        | \$ 132                               | \$ 1.584 |
| 1   | Honorario | Mantención            | 1        | \$ 110                               | \$ 1.320 |

**Tabla 8.1** Recurso humano requerido

## 9. RIESGOS

Dentro de los principales riesgos que se asocian con la actividad de la residencia estudiantil se pueden mencionar las siguientes:

- No haber pronosticado en forma adecuada la demanda que requiere el Hospedaje.
- Que se accidente algunos de los clientes que se encuentran en el Hospedaje.
- Pérdida o desaparición de elemento del hospedaje o de los clientes.
- Dificultad para encontrar el personal para ejecución de los servicios que ofrece el hospedaje.
- Abandono del hospedaje, por parte de los clientes.

En la tabla 9.1 se muestra el nivel de impacto y las medidas de mitigación requeridas

| RIESGO  | IMPACTO | MEDIDAS DE MITIGACION  |
|---|---------|--|
| Mal pronóstico de la demanda que requiere la residencia estudiantil                           | Alto    | - Contar con redes de difusión de la oferta.<br>- Mantener una constante publicidad, ya sea en la web, prensa local, avisos en centros comerciales cercanos, etc.  |
| Accidente de algunos de los clientes en el hospedaje  | Alto    | - Siempre hacer firmar un contrato de desvinculación de la responsabilidad de lo que el cliente realice, y que no esté asociado con las actividades del local.<br>- Tener un registro actualizado de los números de los centros de asistencia cercanos.<br>- Solicitar a los clientes que informen de contraindicaciones médicas u otra situación similar.   |
| Pérdida o desaparición de elementos del hospedaje o propios de los clientes                   | Medio   | - Solicitar a los clientes que entreguen un registro de aquellos elementos de valor que tengan en sus habitaciones.<br>- Indicar que es responsabilidad de cada cliente mantener la puerta de la habitación con llave.<br>- Exigir a los clientes una garantía por los elementos de valor que son del hospedaje y que se encuentren en las habitaciones asignadas.<br>- Mantener una copia del su cédula de identidad, la cual se solicitará al ingreso del Hospedaje. |
| Dificultad para encontrar el personal para ejecución de los servicios que ofrece el hospedaje | Alta    | - Mantener un registro de personal alternativo, para el reemplazo por posible inasistencia del personal titular.<br>- Mantener buenas condiciones de higiene para el personal que labora en el Hospedaje.<br>- Ser puntuales en el pago de los servicios del personal que trabaja en el Hospedaje.   |
| Abandono del hospedaje, por parte de los clientes.  | Alta    | - Mantener un constante nivel de publicidad del Hospedaje.<br>- Mantener un buen nivel de servicio hacia los clientes.   |

**Tabla 9.1.** Los riesgos, su nivel y mitigación.

## 10. PLAN FINANCIERO

### 10.1 INVERSION INICIAL

#### 10.1.1. El Local

En la búsqueda de un local que se acerque a los requerimientos de la propuesta de nuestro plan de negocios, se ha encontrado una residencia con que se realizará la evaluación bajo dos escenarios, con arriendo y adquisición.

La residencia cuenta con 9 habitaciones, de las cuales una será utilizada como sala deportiva, la que tendrá dos máquinas de ejercicio del tipo elíptica y el resto serán pesas y colchonetas para abdominales. El respecto de las 8 habitaciones son dormitorios.

La residencia además cuenta con una sala cocina con un comedor, una sala de descanso con sus correspondientes sillones y televisión con cable, otro sala comedor la que puede ser utilizada como área de estudio, una sala de lavado, secado y planchado.

El arriendo de esta residencia es de \$350.000 mensuales, y para el caso de adquisición se considera un valor de \$100.000.000, el cual se financiará con capital propio.

La tabla 10.1 muestra el cálculo del valor comercial de la residencia al término del año 10, del para lo cual se estima un incremento de un 10% anual, dando finalmente un valor aproximado de \$260.000.000.

| CALCULO DEL VALOR COMERCIAL DE VENTA DE LA RESIDENCIA |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |                   |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|
| AÑO   | 0          | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10                |
| Incremento Anual del valor                            |            | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%        | 10%               |
| Valor anual de la Residencia (miles de pesos)         | \$ 100.000 | \$ 110.000 | \$ 121.000 | \$ 133.100 | \$ 146.410 | \$ 161.051 | \$ 177.156 | \$ 194.872 | \$ 214.359 | \$ 235.795 | \$ 259.374        |
| <b>Valor Comercial (miles de pesos)</b>               |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | <b>\$ 260.000</b> |

Tabla 10.1 Valor Comercial de la residencia al término del año 10.

### 10.1.2. Materiales y Equipamiento para habitaciones y áreas comunes

Una habitación de la residencia será utilizada como sala deportiva, la cual tendrá dos máquinas de ejercicio del tipo elíptica y el resto serán pesas y colchonetas para abdominales. De las habitaciones dormitorios, seis serán del tipo compartidas y dos individuales.

La residencia, además cuenta con una sala cocina con un comedor, una sala de descanso con sus correspondientes sillones y televisión con cable, otro sala comedor la que puede ser utilizada como área de estudio, una sala de lavado, secado y planchado.

Para el equipamiento de las habitaciones y áreas comunes, se establece que estos debe ser de una calidad adecuada para el servicio que se ofrecerá, siendo el detalle el que se muestra en la tabla 10.2, con sus correspondientes costos unitarios y totales los cuales se indican en miles de pesos, siendo el monto total de \$5.212.000.

| <b>MUEBLES Y ENSERES PARA HABITACIONES</b> |                                |   |                                      |
|--|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| <b>Activo</b>                              | <b>Cantidad<br/>(unidades)</b> | <b>Costo Unitario<br/>(miles pesos)</b> | <b>Costo Total<br/>(miles pesos)</b> |
| Camarotes 1,5 plaza                        | 6                              | \$ 130                                  | \$ 780                               |
| Camas 1,5                                  | 2                              | \$ 70                                   | \$ 140                               |
| Colchones                                  | 14                             | \$ 50                                   | \$ 700                               |
| Sábanas                                    | 28                             | \$ 10                                   | \$ 280                               |
| Frazadas                                   | 28                             | \$ 7                                    | \$ 196                               |
| Plumones                                   | 16                             | \$ 8                                    | \$ 128                               |
| Almohadas                                  | 16                             | \$ 30                                   | \$ 480                               |
| Fundas                                     | 16                             | \$ 7                                    | \$ 112                               |
| Cortinas                                   | 8                              | \$ 15                                   | \$ 120                               |
| Escritorios                                | 14                             | \$ 60                                   | \$ 840                               |
| Living                                     | 1                              | \$ 200                                  | \$ 200                               |
| Mesa Comedor                               | 1                              | \$ 200                                  | \$ 200                               |
| Sillas Comedor                             | 8                              | \$ 21                                   | \$ 168                               |
| Mesa Cocina                                | 1                              | \$ 80                                   | \$ 80                                |
| Sillas Cocina                              | 8                              | \$ 21                                   | \$ 168                               |
| Sillas dormitorio                          | 14                             | \$ 20                                   | \$ 280                               |
| Lámparas                                   | 14                             | \$ 10                                   | \$ 140                               |
| Otros                                      | 1                              | \$ 200                                  | \$ 200                               |
| <b>TOTAL</b>                               |                                | <b>\$ 1.139</b>                         | <b>\$ 5.212</b>                      |

**Tabla 10.2** Muebles y enseres para la Habitaciones

Para el caso del equipamiento que se utilizará en la cocina, sala de lavado, aseo, gimnasio y sistema de proyección y teleconferencia, los precios unitarios y totales se muestran en la tabla 10.3.

| <b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b> |                                |   |                                      |
|------------------------------|--------------------------------|---|--------------------------------------|
| <b>Equipo</b>                | <b>Cantidad<br/>(unidades)</b> | <b>Costo Unitario<br/>(miles pesos)</b> | <b>Costo Total<br/>(miles pesos)</b> |
| Lavadora                     | 1                              | \$ 70                                   | \$ 70                                |
| Secadora                     | 1                              | \$ 150                                  | \$ 150                               |
| Refrigerador                 | 1                              | \$ 200                                  | \$ 200                               |
| Cocina                       | 1                              | \$ 150                                  | \$ 150                               |
| Máquina de Ejercicio         | 2                              | \$ 100                                  | \$ 200                               |
| Aspiradora                   | 1                              | \$ 100                                  | \$ 100                               |
| Enceradora                   | 1                              | \$ 65                                   | \$ 65                                |
| Televisor                    | 1                              | \$ 200                                  | \$ 200                               |
| Calefactor                   | 8                              | \$ 10                                   | \$ 80                                |
| Datashow                     | 1                              | \$ 230                                  | \$ 230                               |
| Computador                   | 1                              | \$ 280                                  | \$ 280                               |
| Sistema de sonido            | 1                              | \$ 50                                   | \$ 50                                |
| <b>TOTAL</b>                 |                                | <b>\$ 1.605</b>                         | <b>\$ 1.775</b>                      |

**Tabla 10.3** Maquinarias y Equipos

### 10.1.3. Otros Gastos de Inversión

Se consideran además otras de inversión, tales como gastos de instalación, certificados de funcionamiento y permisos y capital de trabajo, los que se detallan en la tabla 10.4, con sus correspondientes estimaciones, dando un total de \$1.975.000.

| <b>OTROS GASTOS DE INVERSION</b>         |                                  |
|--|----------------------------------|
| <b>Descripción</b>                       | <b>Costo Total (miles pesos)</b> |
| Gasto de Instalación                     | \$ 500                           |
| Certificado de Funcionamiento y Permisos | \$ 260                           |
| Capital de trabajo inicial               | \$ 1.215                         |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>\$ 1.975</b>                  |

**Tabla 10.4** Otros Gastos de Inversión

#### 10.1.4. Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizó el método de déficit acumulado, para lo cual se considera el número de habitaciones, la capacidad de cada una de ellas, el número de meses que se utilizan y luego se divide por 12 para la determinación el promedio de venta mensual por año. Para la determinación del valor costo mensual, se consideran los costos variables, siendo estos por concepto de teléfono, internet, TV cable, energía eléctrica, agua, sueldos de personal directo, calefacción y gas.

Luego para el capital de trabajo necesario, se calcula la diferencia entre el total líquido del mes inicial y el del mes siguiente para todo un año, siendo dicho capital inicial el de menor valor. Si los resultados de todos los meses son mayores o iguales a cero, quiere decir que no es necesario capital de trabajo.

En la tabla 10.5 se muestran los datos y resultados del cálculo, que en este caso da un valor de \$1.215.000.

| CAPITAL DE TRABAJO POR MÉTODO DE DEFICIT ACUMULADO (Miles de Pesos) |        |            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|---|--------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Crecimiento   | 5%     | 0          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       |
| <b>INGRESOS</b>   |        |            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>Pieza Compartida</i>   | \$ 216 |            | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       | 13       |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>   |        | 2880       | 3024     | 3175     | 3334     | 3501     | 3676     | 3859     | 4052     | 4255     | 4468     |          |
| <b>COSTOS POR VENTA</b>   |        |            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>Costos por Venta</i>   |        | \$ 1.961   | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 |
| <b>TOTAL COSTOS POR VENTAS</b>                                      |        | \$ 1.961   | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 | \$ 1.961 |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>   |        | \$ 919     | \$ 1.063 | \$ 1.215 | \$ 1.373 | \$ 1.540 | \$ 1.715 | \$ 1.899 | \$ 2.092 | \$ 2.295 | \$ 2.507 |          |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                                       |        |            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <i>Gastos Administrativos</i>                                       |        | \$ 1.067   | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>                                 |        | \$ 1.067   | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 | \$ 1.067 |
| <i>Ingresos</i>   |        |            | \$ 2.880 | \$ 3.024 | \$ 3.175 | \$ 3.334 | \$ 3.501 | \$ 3.676 | \$ 3.859 | \$ 4.052 | \$ 4.255 | \$ 4.468 |
| <i>Gastos</i>   |        | \$ 1.067   | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 | \$ 3.028 |
| <b>TOTAL LIQUIDO EFECTIVO</b>                                       |        | \$ (1.067) | \$ (148) | \$ (4)   | \$ 147   | \$ 306   | \$ 473   | \$ 648   | \$ 832   | \$ 1.025 | \$ 1.227 | \$ 1.440 |
| <b>DEFICIT ACUMULADO</b>  |        | \$ (1.215) | \$ (151) | \$ 144   | \$ 454   | \$ 779   | \$ 1.121 | \$ 1.480 | \$ 1.856 | \$ 2.252 | \$ 2.667 |          |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>   |        | \$ (1.215) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

Tabla 10.5 Capital de Trabajo

### 10.1.5. Inversión Total y Depreciación

Finalmente la inversión total que considera los dos escenarios, con arriendo y adquisición, con sus correspondientes ítems de maquinarias, equipos, muebles, enseres para habitaciones, y otros gastos en los 10 años de evaluación, incrementados en el porcentaje de crecimiento de la empresa, y sus correspondientes depreciaciones, se muestran en la tabla 10.6.

| INVERSION ANUAL Y DEPRECIACION (Miles de pesos)   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
| AÑO   | 0          | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | 9          | 10         |  |
| Crecimiento de la Empresa                         |            | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         | 5%         |  |
| <b>INVERSION CON ARRIENDO</b>                     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|   | Inicial    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Maquinarias y Equipos                             | \$ 1.775   | \$ 1.864   | \$ 1.957   | \$ 2.055   | \$ 2.158   | \$ 2.265   | \$ 2.379   | \$ 2.498   | \$ 2.622   | \$ 2.754   | \$ 2.891   |  |
| Muebles y Enseres para habitaciones               | \$ 5.212   | \$ 5.473   | \$ 5.746   | \$ 6.034   | \$ 6.335   | \$ 6.652   | \$ 6.985   | \$ 7.334   | \$ 7.700   | \$ 8.086   | \$ 8.490   |  |
| Otros Gastos de Inversión                         | \$ 1.975   | \$ 2.074   | \$ 2.177   | \$ 2.286   | \$ 2.401   | \$ 2.521   | \$ 2.647   | \$ 2.779   | \$ 2.918   | \$ 3.064   | \$ 3.217   |  |
| <b>Total Inversión Anual con Arriendo</b>         | \$ 8.962   | \$ 9.410   | \$ 9.881   | \$ 10.375  | \$ 10.893  | \$ 11.438  | \$ 12.010  | \$ 12.610  | \$ 13.241  | \$ 13.903  | \$ 14.598  |  |
| <b>CALCULO DEPRECIACION ANUAL CON ARRIENDO</b>    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|   | 10 Años    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| <b>Depreciación Anual con Arriendo</b>            | \$ 896     | \$ 941     | \$ 988     | \$ 1.037   | \$ 1.089   | \$ 1.144   | \$ 1.201   | \$ 1.261   | \$ 1.324   | \$ 1.390   | \$ 1.460   |  |
| <b>INVERSION CON ADQUISICION</b>                  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Residencia  | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 | \$ 100.000 |  |
| <b>Total Inversión Anual con Adquisición</b>      | \$ 108.962 | \$ 109.410 | \$ 109.881 | \$ 110.375 | \$ 110.893 | \$ 111.438 | \$ 112.010 | \$ 112.610 | \$ 113.241 | \$ 113.903 | \$ 114.598 |  |
| <b>CALCULO DEPRECIACION ANUAL CON ADQUISICIÓN</b> |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Vida útil residencia                              |            | 50 años    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Depreciación Anual Residencia                     | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   | \$ 2.000   |  |
| <b>Depreciación Anual Total con Adquisición</b>   | \$ 2.896   | \$ 2.941   | \$ 2.988   | \$ 3.037   | \$ 3.089   | \$ 3.144   | \$ 3.201   | \$ 3.261   | \$ 3.324   | \$ 3.390   | \$ 3.460   |  |

Tabla 10.6 Inversión Total Anual y Depreciación

Para el cálculo de la depreciación se ha separado la inversión en tres grupos, los cuales se detallan a continuación:

- **Equipos:** Corresponde a todos a artefactos tales como lavadora, secadoras, refrigerador, máquinas de ejercicios, aspiradora, enceradora, datashow, computador y sistemas de sonido, cuya depreciación es lineal en los 10 años de la evaluación.
- **Mobiliario:** Este ítem considera todos los muebles que se utilizarán en las habitaciones, salas de descanso y sala de estudio, cuya depreciación es lineal en los 10 años de la evaluación.
- **Residencia:** Considerando que la evaluación se realizará bajo dos escenarios, con arriendo y adquisición de la residencia, se incluye la depreciación de esta, con una vida útil de 50 años.

## 10.2. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 10.2.1. Ingresos del Proyecto

En base a las tarifas definidas en el Plan de Marketing, tipo de cliente, los canales por los que se han de relacionarse comercialmente con el hospedaje, la calidad de los servicios básicos y los servicios adicionales, se estima que la tarifa promedio para el primer año debería ser de \$216.000 como habitación compartida, con un incremento de un 5% anual, el cual considera el aprendizaje de la organización, lo que en cada año reflejara en un aumento en la calidad del servicio.

En lo que respecta a la estimación de la demanda del segmento de mercado objetivo, la cual se muestra en el punto 4.2, se utilizó la información suministrada por el sitio web del Consejo Nacional de Educación, la cual entrega el total de alumnos matriculados en educación superior universitaria en el año 2012 en las sedes ubicadas en la ciudad de Concepción y la estimación que se hace del mercado utilizando la información entrega en el informe de “Caracterización del Alumno de la Universidad del Bío Bío Admisión 2009”, emitido por Convenio de Desempeño de la Universidad del Bío Bío.

Considerando estos antecedentes, la estrategia apunta a recibir clientes que están dispuestos a pagar más y su permanencia sea en lo posible un 100% del tiempo escolar, sin



embargo, se establece un castigo de un 12% por efectos de vacaciones naturales que se generarán durante un año escolar, los se explica en el punto 10.2.1.1.

Debido a que los meses efectivos de arriendo para estudiantes regulares comprenden sólo 10 meses en cada año, durante los meses de enero y febrero, se considera dar hospedaje a estudiantes que tengan que realizar cursos de verano, turistas que visiten la ciudad, etc., considerando un 20% de vacancia y un valor por cupo de \$10.000 diarios en el año inicial, incrementando anualmente al mismo porcentaje que el hospedaje normal.

La tabla 10.7 muestra el total de ingresos anuales, con los valores parciales y su correspondiente crecimiento anual.

| ESTIMACIÓN DE INGRESOS ANUALES DE LA EMPRESA (miles de pesos) |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Año   | 0                | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
| Tasa de crecimiento de segmento                               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               |
| Tamaño de demanda del Segmento objetivo                       | 102              | 108              | 113              | 119              | 125              | 131              | 137              | 144              | 151              | 159              | 167              |
| <b>ESTIMACIÓN DE VENTAS DE MI EMPRESA</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Participación en el mercado                                   | 14%              | 13%              | 12%              | 12%              | 11%              | 11%              | 10%              | 10%              | 9%               | 9%               | 9%               |
| Cantidad de Estudiantes                                       | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               | 14               |
| <b>ESTIMACIÓN ANUAL DE PRECIOS DE MI EMPRESA</b>              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Tasa de crecimiento de precios                                | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               |
| Precio Habitación Compartida                                  | 216              | \$ 227           | \$ 238           | \$ 250           | \$ 263           | \$ 276           | \$ 289           | \$ 304           | \$ 319           | \$ 335           | \$ 352           |
| <b>ESTIMACIÓN DE INGRESOS HOSPEDAJE ESTUDIANTIL</b>           |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Castigo por vacancia  | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              | 12%              |
| Meses efectivos de arriendo anual                             | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               | 10               |
| Arriendo Compartidos  | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               |
| Estimación anual Arriendo Compartido                          | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              | 141              |
| <b>ESTIMACIÓN TOTAL INGRESOS POR ESTUDIANTES</b>              | <b>\$ 30.516</b> | <b>\$ 32.042</b> | <b>\$ 33.644</b> | <b>\$ 35.326</b> | <b>\$ 37.092</b> | <b>\$ 38.947</b> | <b>\$ 40.894</b> | <b>\$ 42.939</b> | <b>\$ 45.086</b> | <b>\$ 47.340</b> | <b>\$ 49.707</b> |
| <b>ESTIMACIÓN DE INGRESOS EN VERANOS</b>                      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Días verano   | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               | 59               |
| Precio estadia diaria con incremento anual                    | \$ 10,0          | \$ 10,5          | \$ 11,0          | \$ 11,6          | \$ 12,2          | \$ 12,8          | \$ 13,4          | \$ 14,1          | \$ 14,8          | \$ 15,5          | \$ 16,3          |
| Disponibilidad  | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               | 16               |
| Ingreso Total   | \$ 9.440         | \$ 9.912         | \$ 10.408        | \$ 10.928        | \$ 11.474        | \$ 12.048        | \$ 12.651        | \$ 13.283        | \$ 13.947        | \$ 14.645        | \$ 15.377        |
| Vacancia  | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              | 20%              |
| <b>ESTIMACIÓN DE INGRESOS EN VERANO</b>                       | <b>\$ 7.552</b>  | <b>\$ 7.930</b>  | <b>\$ 8.326</b>  | <b>\$ 8.742</b>  | <b>\$ 9.180</b>  | <b>\$ 9.638</b>  | <b>\$ 10.120</b> | <b>\$ 10.626</b> | <b>\$ 11.158</b> | <b>\$ 11.716</b> | <b>\$ 12.301</b> |
| <b>TOTAL INGRESOS ANUALES</b>                                 | <b>\$ 38.068</b> | <b>\$ 39.971</b> | <b>\$ 41.970</b> | <b>\$ 44.068</b> | <b>\$ 46.272</b> | <b>\$ 48.585</b> | <b>\$ 51.014</b> | <b>\$ 53.565</b> | <b>\$ 56.243</b> | <b>\$ 59.056</b> | <b>\$ 62.008</b> |
| <b>CRECIMIENTO DE LA EMPRESA</b>                              |                  | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               |

Tabla 10.7 Estimación de Los ingresos anuales de la Empresa

### 10.2.1.1 Vacancias

Debido a diversos factores, tales como perdida de carrera por bajo rendimiento, cambio carreras, problemas financieros, problemas familiares, problemas de salud, etc., es natural que durante el año académico se produzcan inevitablemente vacaciones, las cuales deben considerarse en la evaluación económica del negocio.

Para determinar, el valor aproximado de dicha vacancia, se realizó una encuesta telefónica a un universo de 23 las residencias de la ciudad de Concepción, cuyo resultado se muestra en la tabla 10.8.

| ESTADISTICA DE VACANCIA               |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |     |       |
|---------------------------------------|---|----|---|----|---|----|---|----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|
| PENSION                               | 1 | 2  | 3 | 4  | 5 | 6  | 7 | 8  | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23  | TOTAL |
| CUPO                                  | 7 | 23 | 4 | 20 | 4 | 10 | 3 | 20 | 1 | 5  | 4  | 1  | 15 | 13 | 4  | 15 | 5  | 6  | 8  | 1  | 1  | 3  | 15  | 188   |
| VACANCIA                              | 0 | 3  | 1 | 0  | 2 | 2  | 0 | 1  | 0 | 0  | 0  | 1  | 1  | 2  | 2  | 2  | 0  | 0  | 2  | 0  | 0  | 1  | 2   | 22    |
| PORCENTAJE DE VACANCIA PROMEDIO ANUAL |   |    |   |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 12% |       |

**Tabla 10.8** Porcentaje de Vacancia Promedio Anual

## 10.2.2. Estructura de Costos

### 10.2.2.1. Costos Directos

Para el cálculo de los costos operación del hospedaje, se han considerados los costos de teléfono, internet, TV Cable, energía eléctrica, agua, gas, sueldos de personal directo y calefacción, y el porcentaje de vacancia debido a que están directamente relacionados. Sus correspondientes montos se muestran en la tabla 10.9.

| COSTOS DIRECTOS (Miles de Pesos) |                 |                  |
|----------------------------------|-----------------|------------------|
| Rubro                            | Mensual         | Anual Permanente |
| <b>Servicios</b>                 |                 |                  |
| Teléfono/Internet/TV             | \$ 50           | \$ 600           |
| Luz                              | \$ 90           | \$ 1.080         |
| Agua                             | \$ 70           | \$ 840           |
| Calefacción                      | \$ 70           | \$ 350           |
| Gas                              | \$ 120          | \$ 1.440         |
| Alimentación                     | \$ 1.152        | \$ 11.520        |
| Útiles de Aseo                   | \$ 80           | \$ 960           |
| <b>Total Servicios</b>           | <b>\$ 1.632</b> | <b>\$ 16.790</b> |
| <b>Total con Vacancia</b>        | <b>12%</b>      | <b>\$ 14.825</b> |
| <b>Sueldos Personal Directo</b>  |                 |                  |
| Sueldos Personal Directo         | \$ 329          | \$ 3.942         |
| <b>Total</b>                     | <b>\$ 1.961</b> | <b>\$ 18.768</b> |

**Tabla 10.9** Costos directos del proyecto

### 10.2.2.2. Costos Administrativos

En lo que respecta a los costos de administración del hospedaje, se han considerado el sueldo del personal administrativo, que este caso es el Administrador, personal de mantención, personal contable, publicidad, que serían en baners publicitarios y volantes, suministro de oficina, trámites contables y patentes. Debido a que el proyecto se evaluará desde dos perspectivas, con arriendo y otro con adquisición de la residencia, la tabla 10.10 muestra el resultado para los dos casos.

| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS (Miles de Pesos)</b> |                 |                  |
|--|-----------------|------------------|
| <b>Rubro</b>                                   | <b>Mensual</b>  | <b>Anual</b>     |
| Sueldos Personal Administrativo                | \$ 571          | \$ 6.846         |
| Publicidad                                     | \$ 67           | \$ 800           |
| Suministros de oficina                         | \$ 30           | \$ 150           |
| Patentes                                       | \$ 50           | \$ 100           |
| Arriendo del Inmueble                          | \$ 350          | \$ 4.200         |
| <b>Total con Arriendo</b>                      | <b>\$ 1.067</b> | <b>\$ 12.096</b> |
| <b>Total con Adquisición</b>                   | <b>\$ 717</b>   | <b>\$ 7.896</b>  |

Tabla 10.10 Gastos Administrativos

### 10.2.2.3. Costos de Operación Anual

Finalmente en la tabla 10.11 se muestra los costos de la operación anual, los cuales son incrementados en el porcentaje del crecimiento del mercado.

| <b>COSTOS DE OPERACIÓN ANUAL (Miles de pesos)</b> |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--|
| <b>AÑO</b>  | <b>0</b>         | <b>1</b>         | <b>2</b>         | <b>3</b>         | <b>4</b>         | <b>5</b>         | <b>6</b>         | <b>7</b>         | <b>8</b>         | <b>9</b>         | <b>10</b>        |  |
| Crecimiento del mercado                           | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               |  |
| <b>Costos con Arriendo</b>                        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
| Costo de Producción                               | \$ 18.768        | \$ 19.706        | \$ 20.691        | \$ 21.726        | \$ 22.812        | \$ 23.953        | \$ 25.150        | \$ 26.408        | \$ 27.728        | \$ 29.115        | \$ 30.571        |  |
| Costos Administrativos y generales                | \$ 12.096        | \$ 12.701        | \$ 13.336        | \$ 14.003        | \$ 14.703        | \$ 15.438        | \$ 16.210        | \$ 17.021        | \$ 17.872        | \$ 18.766        | \$ 19.704        |  |
| <b>Total Costos con Arriendo</b>                  | <b>\$ 30.864</b> | <b>\$ 32.407</b> | <b>\$ 34.028</b> | <b>\$ 35.729</b> | <b>\$ 37.515</b> | <b>\$ 39.391</b> | <b>\$ 41.361</b> | <b>\$ 43.429</b> | <b>\$ 45.600</b> | <b>\$ 47.880</b> | <b>\$ 50.274</b> |  |
| <b>Costos con Adquisición</b>                     |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |  |
| Costo de Producción                               | \$ 18.768        | \$ 19.706        | \$ 20.691        | \$ 21.726        | \$ 22.812        | \$ 23.953        | \$ 25.150        | \$ 26.408        | \$ 27.728        | \$ 29.115        | \$ 30.571        |  |
| Costos Administrativos y generales                | \$ 7.896         | \$ 8.291         | \$ 8.706         | \$ 9.141         | \$ 9.598         | \$ 10.078        | \$ 10.582        | \$ 11.111        | \$ 11.667        | \$ 12.250        | \$ 12.862        |  |
| <b>Total Costos con Adquisición</b>               | <b>\$ 26.664</b> | <b>\$ 27.997</b> | <b>\$ 29.397</b> | <b>\$ 30.867</b> | <b>\$ 32.410</b> | <b>\$ 34.031</b> | <b>\$ 35.732</b> | <b>\$ 37.519</b> | <b>\$ 39.395</b> | <b>\$ 41.365</b> | <b>\$ 43.433</b> |  |

Tabla 10.11. Costos de Operación Anual

### 10.2.3. Otras Consideraciones

#### 10.2.3.1. Tasa de Descuento

El costo del capital propio y retorno del patrimonio de los dueños del proyecto, se obtiene a través del cálculo de CAPM, cuya fórmula es la siguiente:

$$Re = Rf + (Rm - Rf) * \beta$$

Donde,

Re: Retorno esperado del proyecto, o tasa de descuento exigida al proyecto.

Rf: Tasa libre de riesgo.

Rm: Tasa de Mercado.

$\beta$ : Beta de la Industria Hotelera o de Hospedaje.

Para el caso de la tasa libre de riesgo (Rf), se considera el valor de la tasa de los bonos a 10 años del Banco Central de Chile, la Tasa de Mercado (Rm) sería la rentabilidad promedio anual correspondiente a la variación de IPSA en los 10 últimos años (Tabla 10.12), y el beta ( $\beta$ ) corresponde al de la industria de hotelería obtenido del sitio web de Demodaran.

| CALCULO DE LA TASA DE MERCADO UTILIZANDO EL IPSA |          |            |                     |                         |
|--|----------|------------|---------------------|-------------------------|
| may-04   | may-14   | Diferencia | Crecimiento 10 años | Rentabilidad Anual (Rm) |
| 1.428,80   | 3.964,09 | 2.535,29   | 177,44%             | <b>10,74%</b>           |

**Tabla 10.12** Cálculo de la Tasa de Mercado Rm, utilizando el IPSA

Finalmente la tasa de descuento calculada, se muestra en la tabla 10.13.

| CAPM             |               |                 |                                   |
|------------------|---------------|-----------------|-----------------------------------|
| Re= Rf+(Rm-Rf)*β | Con Arriendo  | Con Adquisición | Fuente                            |
| Rf               | 4,99%         | 4,99%           | BCP10 del Banco Central           |
| β                | 1,27          | 1,27            | Demodaran Ene 2014                |
| Rm               | 10,74%        | 10,74%          | Crecimiento anual IPSA en 10 años |
| Otros            | 2,70%         | 0,00%           |                                   |
| <b>CAPM</b>      | <b>15,00%</b> | <b>12,30%</b>   |                                   |

Tabla 10.13 Cálculo de la Tasa de Descuento (CAPM)

### 10.2.3.2. Horizonte de evaluación

El periodo de tiempo a considerar como horizonte de evaluación corresponde a 10 años.

### 10.2.4. Estados de Resultados

En las tablas 10.14 y 10.15, se muestran los estados de resultados con arriendo y con adquisición de la residencia, respectivamente. Las diferencias en los resultados, se producen principalmente debido a que en el primer caso considera gastos administrativos por concepto de arriendo y el otro elemento diferenciador, es que al considerar la adquisición de la residencia, en la tabla 10.14 se observa un aumento en la depreciación.

| ESTADO DE RESULTADOS CON ARRIENDO (Miles de Pesos) |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Año  | 0                | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
| Ventas Proyectadas                                 | \$ 38.068        | \$ 39.971        | \$ 41.970        | \$ 44.068        | \$ 46.272        | \$ 48.585        | \$ 51.014        | \$ 53.565        | \$ 56.243        | \$ 59.056        | \$ 62.008        |
| (-)Costo de Ventas                                 | \$ 18.768        | \$ 19.706        | \$ 20.691        | \$ 21.726        | \$ 22.812        | \$ 23.953        | \$ 25.150        | \$ 26.408        | \$ 27.728        | \$ 29.115        | \$ 30.571        |
| <b>(=)Margen Bruto</b>                             | <b>\$ 19.300</b> | <b>\$ 20.265</b> | <b>\$ 21.278</b> | <b>\$ 22.342</b> | <b>\$ 23.459</b> | <b>\$ 24.632</b> | <b>\$ 25.864</b> | <b>\$ 27.157</b> | <b>\$ 28.515</b> | <b>\$ 29.941</b> | <b>\$ 31.438</b> |
| (-)Gastos Administrativos                          | \$ 12.096        | \$ 12.701        | \$ 13.336        | \$ 14.003        | \$ 14.703        | \$ 15.438        | \$ 16.210        | \$ 17.021        | \$ 17.872        | \$ 18.766        | \$ 19.704        |
| <b>(=)Margen Operacional</b>                       | <b>\$ 7.204</b>  | <b>\$ 7.564</b>  | <b>\$ 7.942</b>  | <b>\$ 8.339</b>  | <b>\$ 8.756</b>  | <b>\$ 9.194</b>  | <b>\$ 9.654</b>  | <b>\$ 10.136</b> | <b>\$ 10.643</b> | <b>\$ 11.175</b> | <b>\$ 11.734</b> |
| (-)Depreciaciones                                  | \$ 896           | \$ 941           | \$ 988           | \$ 1.037         | \$ 1.089         | \$ 1.144         | \$ 1.201         | \$ 1.261         | \$ 1.324         | \$ 1.390         | \$ 1.460         |
| <b>(=)Utilidad Bruta</b>                           | <b>\$ 6.307</b>  | <b>\$ 6.623</b>  | <b>\$ 6.954</b>  | <b>\$ 7.302</b>  | <b>\$ 7.667</b>  | <b>\$ 8.050</b>  | <b>\$ 8.453</b>  | <b>\$ 8.875</b>  | <b>\$ 9.319</b>  | <b>\$ 9.785</b>  | <b>\$ 10.274</b> |
| (-)Impuesto a la Renta 25%                         | \$ 1.577         | \$ 1.656         | \$ 1.738         | \$ 1.825         | \$ 1.917         | \$ 2.013         | \$ 2.113         | \$ 2.219         | \$ 2.330         | \$ 2.446         | \$ 2.569         |
| <b>(=)Utilidad Neta</b>                            | <b>\$ 4.731</b>  | <b>\$ 4.967</b>  | <b>\$ 5.215</b>  | <b>\$ 5.476</b>  | <b>\$ 5.750</b>  | <b>\$ 6.038</b>  | <b>\$ 6.339</b>  | <b>\$ 6.656</b>  | <b>\$ 6.989</b>  | <b>\$ 7.339</b>  | <b>\$ 7.706</b>  |
| Crecimiento de la utilidades                       |                  | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               | 5%               |

Tabla 10.14. Estado de Resultados con arriendo de la residencia

| ESTADO DE RESULTADOS CON ADQUISICION (Miles de Pesos) |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Año   | 0                | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
| Ventas  | \$ 38.068        | \$ 39.971        | \$ 41.970        | \$ 44.068        | \$ 46.272        | \$ 48.585        | \$ 51.014        | \$ 53.565        | \$ 56.243        | \$ 59.056        | \$ 62.008        |
| (-)Costo de Ventas                                    | \$ 18.768        | \$ 19.706        | \$ 20.691        | \$ 21.726        | \$ 22.812        | \$ 23.953        | \$ 25.150        | \$ 26.408        | \$ 27.728        | \$ 29.115        | \$ 30.571        |
| <b>(=)Margen Bruto</b>                                | <b>\$ 19.300</b> | <b>\$ 20.265</b> | <b>\$ 21.278</b> | <b>\$ 22.342</b> | <b>\$ 23.459</b> | <b>\$ 24.632</b> | <b>\$ 25.864</b> | <b>\$ 27.157</b> | <b>\$ 28.515</b> | <b>\$ 29.941</b> | <b>\$ 31.438</b> |
| (-)Gastos Administrativos                             | \$ 7.896         | \$ 8.291         | \$ 8.706         | \$ 9.141         | \$ 9.598         | \$ 10.078        | \$ 10.582        | \$ 11.111        | \$ 11.667        | \$ 12.250        | \$ 12.862        |
| <b>(=)Margen Operacional</b>                          | <b>\$ 11.404</b> | <b>\$ 11.974</b> | <b>\$ 12.573</b> | <b>\$ 13.201</b> | <b>\$ 13.861</b> | <b>\$ 14.554</b> | <b>\$ 15.282</b> | <b>\$ 16.046</b> | <b>\$ 16.848</b> | <b>\$ 17.691</b> | <b>\$ 18.575</b> |
| (-)Depreciaciones                                     | \$ 2.896         | \$ 2.941         | \$ 2.988         | \$ 3.037         | \$ 3.089         | \$ 3.144         | \$ 3.201         | \$ 3.261         | \$ 3.324         | \$ 3.390         | \$ 3.460         |
| <b>(=)Utilidad Bruta</b>                              | <b>\$ 8.507</b>  | <b>\$ 9.033</b>  | <b>\$ 9.584</b>  | <b>\$ 10.164</b> | <b>\$ 10.772</b> | <b>\$ 11.410</b> | <b>\$ 12.081</b> | <b>\$ 12.785</b> | <b>\$ 13.524</b> | <b>\$ 14.301</b> | <b>\$ 15.116</b> |
| (-)Impuesto a la Renta 25%                            | \$ 2.127         | \$ 2.258         | \$ 2.396         | \$ 2.541         | \$ 2.693         | \$ 2.853         | \$ 3.020         | \$ 3.196         | \$ 3.381         | \$ 3.575         | \$ 3.779         |
| <b>(=)Utilidad Neta</b>                               | <b>\$ 6.381</b>  | <b>\$ 6.775</b>  | <b>\$ 7.188</b>  | <b>\$ 7.623</b>  | <b>\$ 8.079</b>  | <b>\$ 8.558</b>  | <b>\$ 9.061</b>  | <b>\$ 9.589</b>  | <b>\$ 10.143</b> | <b>\$ 10.725</b> | <b>\$ 11.337</b> |
| Crecimiento de la utilidades                          |                  | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               | 6%               |

Tabla 10.15. Estado de Resultados con Adquisición de la residencia

### 10.2.5. Balances

En las tablas 10.16 y 10.17 se muestran los resultados de los balances con arriendo y adquisición, respectivamente. Tal como sucede con los estados de resultado, las diferencias entre estas se observan principalmente en la caja por el pago de arriendo, el aumento del activo fijo por la adquisición de la residencia, la depreciación que conlleva esta adquisición y el cambio en las utilidades retenidas.

| BALANCE CON ARRIENDO (Miles de Pesos)          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|  | 0               | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               | 8               | 9               | 10              |
| <b>ACTIVOS</b>                                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Activos Corrientes</b>                      |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Caja e Inversiones                             | \$ 896          | \$ 1.389        | \$ 1.907        | \$ 2.450        | \$ 3.021        | \$ 3.620        | \$ 4.249        | \$ 4.909        | \$ 5.603        | \$ 6.331        | \$ 7.096        |
| Cuentas por Cobrar Clientes                    | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Inventarios                                    | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>Total Activo Corriente</b>                  | <b>\$ 896</b>   | <b>\$ 1.389</b> | <b>\$ 1.907</b> | <b>\$ 2.450</b> | <b>\$ 3.021</b> | <b>\$ 3.620</b> | <b>\$ 4.249</b> | <b>\$ 4.909</b> | <b>\$ 5.603</b> | <b>\$ 6.331</b> | <b>\$ 7.096</b> |
| <b>Activos Fijos</b>                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Maquinaria y Equipo                            | \$ 1.775        | \$ 1.864        | \$ 1.957        | \$ 2.055        | \$ 2.158        | \$ 2.265        | \$ 2.379        | \$ 2.498        | \$ 2.622        | \$ 2.754        | \$ 2.891        |
| Mobiliario                                     | \$ 5.212        | \$ 5.473        | \$ 5.746        | \$ 6.034        | \$ 6.335        | \$ 6.652        | \$ 6.985        | \$ 7.334        | \$ 7.700        | \$ 8.086        | \$ 8.490        |
| Otros Activos                                  | \$ 1.975        | \$ 2.074        | \$ 2.177        | \$ 2.286        | \$ 2.401        | \$ 2.521        | \$ 2.647        | \$ 2.779        | \$ 2.918        | \$ 3.064        | \$ 3.217        |
| Depreciación Acumulada Maquinaria y Mobiliario | \$ (896)        | \$ (1.837)      | \$ (2.825)      | \$ (3.863)      | \$ (4.952)      | \$ (6.096)      | \$ (7.297)      | \$ (8.558)      | \$ (9.882)      | \$ (11.272)     | \$ (12.732)     |
| <b>Total Activo Fijo</b>                       | <b>\$ 8.066</b> | <b>\$ 7.573</b> | <b>\$ 7.055</b> | <b>\$ 6.512</b> | <b>\$ 5.941</b> | <b>\$ 5.342</b> | <b>\$ 4.713</b> | <b>\$ 4.052</b> | <b>\$ 3.359</b> | <b>\$ 2.631</b> | <b>\$ 1.866</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                           | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> |
| <b>PASIVOS</b>                                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Pasivo Circulante</b>                       |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Pasivos Circulates                             | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| <b>Total Pasivo Circulante</b>                 | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     | <b>\$ -</b>     |
| <b>Capital o Patrimonio</b>                    |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Capital Social                                 | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        | \$ 8.962        |
| Aumento de Capital                             | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |
| Disminución de Capital o Dividendos            | \$ 4.731        | \$ 4.967        | \$ 5.215        | \$ 5.476        | \$ 5.750        | \$ 6.038        | \$ 6.339        | \$ 6.656        | \$ 6.989        | \$ 7.339        | \$ 7.706        |
| Utilidades del Periodo                         | \$ 4.731        | \$ 4.967        | \$ 5.215        | \$ 5.476        | \$ 5.750        | \$ 6.038        | \$ 6.339        | \$ 6.656        | \$ 6.989        | \$ 7.339        | \$ 7.706        |
| <b>Total Capital o Patrimonio</b>              | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                           | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> | <b>\$ 8.962</b> |

Tabla 10.16. Balance con Arriendo

| <b>BALANCE CON ADQUISICION (Miles de Pesos)</b> |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
|   | 0                 | 1                 | 2                 | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7                 | 8                 | 9                 | 10                |  |
| <b>ACTIVOS</b>                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
| <b>Activos Corrientes</b>                       |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
| Caja  | \$ 2.896          | \$ 5.389          | \$ 7.907          | \$ 10.450         | \$ 13.021         | \$ 15.620         | \$ 18.249         | \$ 20.909         | \$ 23.603         | \$ 26.331         | \$ 29.096         |  |
| Cuentas por Cobrar Clientes                     | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |  |
| Inventarios                                     | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |  |
| <b>Total Activo Corriente</b>                   | <b>\$ 2.896</b>   | <b>\$ 5.389</b>   | <b>\$ 7.907</b>   | <b>\$ 10.450</b>  | <b>\$ 13.021</b>  | <b>\$ 15.620</b>  | <b>\$ 18.249</b>  | <b>\$ 20.909</b>  | <b>\$ 23.603</b>  | <b>\$ 26.331</b>  | <b>\$ 29.096</b>  |  |
| <b>Activos Fijos</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
| Residencia                                      | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        | \$ 100.000        |  |
| Maquinaria y Equipo                             | \$ 1.775          | \$ 1.864          | \$ 1.957          | \$ 2.055          | \$ 2.158          | \$ 2.265          | \$ 2.379          | \$ 2.498          | \$ 2.622          | \$ 2.754          | \$ 2.891          |  |
| Mobiliario                                      | \$ 5.212          | \$ 5.473          | \$ 5.746          | \$ 6.034          | \$ 6.335          | \$ 6.652          | \$ 6.985          | \$ 7.334          | \$ 7.700          | \$ 8.086          | \$ 8.490          |  |
| Otros Activos                                   | \$ 1.975          | \$ 2.074          | \$ 2.177          | \$ 2.286          | \$ 2.401          | \$ 2.521          | \$ 2.647          | \$ 2.779          | \$ 2.918          | \$ 3.064          | \$ 3.217          |  |
| Depreciación Residencia                         | \$ (2.000)        | \$ (4.000)        | \$ (6.000)        | \$ (8.000)        | \$ (10.000)       | \$ (12.000)       | \$ (14.000)       | \$ (16.000)       | \$ (18.000)       | \$ (20.000)       | \$ (22.000)       |  |
| Depreciación Acumulada Maquinaria y Mobiliario  | \$ (896)          | \$ (1.837)        | \$ (2.825)        | \$ (3.863)        | \$ (4.952)        | \$ (6.096)        | \$ (7.297)        | \$ (8.558)        | \$ (9.882)        | \$ (11.272)       | \$ (12.732)       |  |
| <b>Total Activo Fijo</b>                        | <b>\$ 106.066</b> | <b>\$ 103.573</b> | <b>\$ 101.055</b> | <b>\$ 98.512</b>  | <b>\$ 95.941</b>  | <b>\$ 93.342</b>  | <b>\$ 90.713</b>  | <b>\$ 88.052</b>  | <b>\$ 85.359</b>  | <b>\$ 82.631</b>  | <b>\$ 79.866</b>  |  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                            | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> |  |
| <b>PASIVOS</b>                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
| <b>Pasivo Circulante</b>                        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
| Pasivos Circulantes                             | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |  |
| <b>Total Pasivo Circulante</b>                  | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b>       |  |
| <b>Capital o Patrimonio</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |  |
| Capital Social                                  | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        | \$ 108.962        |  |
| Aumento de Capital                              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              | \$ -              |  |
| Disminución de Capital o Dividendos             | \$ 6.381          | \$ 6.775          | \$ 7.188          | \$ 7.623          | \$ 8.079          | \$ 8.558          | \$ 9.061          | \$ 9.589          | \$ 10.143         | \$ 10.725         | \$ 11.337         |  |
| Utilidades del Periodo                          | \$ 6.381          | \$ 6.775          | \$ 7.188          | \$ 7.623          | \$ 8.079          | \$ 8.558          | \$ 9.061          | \$ 9.589          | \$ 10.143         | \$ 10.725         | \$ 11.337         |  |
| <b>Total Capital o Patrimonio</b>               | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> |  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                            | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> | <b>\$ 108.962</b> |  |

Tabla 10.17 Balance con Adquisición

### 10.2.6. Flujos de Caja

El Flujo de Caja del proyecto sin endeudamiento y descontado a la tasa indicada en la tabla 10.12, con sus correspondientes datos parciales anuales, se muestra en la tablas 10.18 y 10.19, para los casos evaluados con arriendo y adquisición respectivamente.

| <b>FLUJO DE CAJA CON ARRIENDO (Miles de Pesos)</b> |                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |  |
|--|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|
|  | 0                 | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               | 8               | 9               | 10              |  |
| Utilidad Neta                                      | \$ 4.967          | \$ 5.215        | \$ 5.476        | \$ 5.750        | \$ 6.038        | \$ 6.339        | \$ 6.656        | \$ 6.989        | \$ 7.339        | \$ 7.706        |                 |  |
| Depreciación                                       | \$ 941            | \$ 988          | \$ 1.037        | \$ 1.089        | \$ 1.144        | \$ 1.201        | \$ 1.261        | \$ 1.324        | \$ 1.390        | \$ 1.460        |                 |  |
| Costos Financieros                                 | \$ -              | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |                 |  |
| <b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>                         | <b>\$ 5.908</b>   | <b>\$ 6.204</b> | <b>\$ 6.514</b> | <b>\$ 6.839</b> | <b>\$ 7.181</b> | <b>\$ 7.540</b> | <b>\$ 7.917</b> | <b>\$ 8.313</b> | <b>\$ 8.729</b> | <b>\$ 9.165</b> |                 |  |
| +o- Cambio en el capital de trabajo                | \$ (493)          | \$ (518)        | \$ (543)        | \$ (571)        | \$ (599)        | \$ (629)        | \$ (661)        | \$ (694)        | \$ (728)        | \$ (765)        |                 |  |
| +o- Cambio en los activos fijos                    | \$ (448)          | \$ (471)        | \$ (494)        | \$ (519)        | \$ (545)        | \$ (572)        | \$ (600)        | \$ (631)        | \$ (662)        | \$ (695)        |                 |  |
| +o- Cambio en otros activos                        | \$ -              | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |                 |  |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>                         | <b>\$ 4.967</b>   | <b>\$ 5.215</b> | <b>\$ 5.476</b> | <b>\$ 5.750</b> | <b>\$ 6.038</b> | <b>\$ 6.339</b> | <b>\$ 6.656</b> | <b>\$ 6.989</b> | <b>\$ 7.339</b> | <b>\$ 7.706</b> |                 |  |
| +o- Amortización o aumento de deuda total          | \$ -              | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |                 |  |
| Intereses netos de tax                             | \$ -              | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |                 |  |
| Diferencial de impuestos                           | \$ -              | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            | \$ -            |                 |  |
| <b>FLUJO DEL EQUITY</b>                            | <b>\$ (8.962)</b> | <b>\$ 4.967</b> | <b>\$ 5.215</b> | <b>\$ 5.476</b> | <b>\$ 5.750</b> | <b>\$ 6.038</b> | <b>\$ 6.339</b> | <b>\$ 6.656</b> | <b>\$ 6.989</b> | <b>\$ 7.339</b> | <b>\$ 7.706</b> |  |

Tabla 10.18 Flujo de Caja del Proyecto con Arriendo de Residencia

| FLUJO DE CAJA CON ADQUISICION (Miles de Pesos) |    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | VALOR RESIDUAL   |                   |
|--|----|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
|  | 0  | 1                | 2                | 3                | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |                  |                   |
| Utilidad Neta                                  | \$ | 6.775            | \$ 7.188         | \$ 7.623         | \$ 8.079         | \$ 8.558         | \$ 9.061         | \$ 9.589         | \$ 10.143        | \$ 10.725        | \$ 11.337        |                  |                   |
| Depreciación                                   | \$ | 2.941            | \$ 2.988         | \$ 3.037         | \$ 3.089         | \$ 3.144         | \$ 3.201         | \$ 3.261         | \$ 3.324         | \$ 3.390         | \$ 3.460         |                  |                   |
| Costos Financieros                             | \$ | -                | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |                  |                   |
| <b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>                     | \$ | <b>9.716</b>     | \$ <b>10.176</b> | \$ <b>10.660</b> | \$ <b>11.168</b> | \$ <b>11.702</b> | \$ <b>12.262</b> | \$ <b>12.850</b> | \$ <b>13.467</b> | \$ <b>14.116</b> | \$ <b>14.796</b> |                  |                   |
| +o- Cambio en el capital de trabajo            | \$ | (2.493)          | \$ (2.518)       | \$ (2.543)       | \$ (2.571)       | \$ (2.599)       | \$ (2.629)       | \$ (2.661)       | \$ (2.694)       | \$ (2.728)       | \$ (2.765)       |                  |                   |
| +o- Cambio en los activos fijos                | \$ | (448)            | \$ (471)         | \$ (494)         | \$ (519)         | \$ (545)         | \$ (572)         | \$ (600)         | \$ (631)         | \$ (662)         | \$ (695)         |                  |                   |
| +o- Cambio en otros activos                    | \$ | -                | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |                  |                   |
| <b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>                     | \$ | <b>6.775</b>     | \$ <b>7.188</b>  | \$ <b>7.623</b>  | \$ <b>8.079</b>  | \$ <b>8.558</b>  | \$ <b>9.061</b>  | \$ <b>9.589</b>  | \$ <b>10.143</b> | \$ <b>10.725</b> | \$ <b>11.337</b> |                  |                   |
| +o- Amortización o aumento de deuda total      | \$ | -                | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |                  |                   |
| Intereses netos de tax                         | \$ | -                | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |                  |                   |
| Diferencial de impuestos                       | \$ | -                | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             | \$ -             |                  |                   |
| <b>FLUJO DEL EQUITY</b>                        | \$ | <b>(108.962)</b> | \$ <b>6.775</b>  | \$ <b>7.188</b>  | \$ <b>7.623</b>  | \$ <b>8.079</b>  | \$ <b>8.558</b>  | \$ <b>9.061</b>  | \$ <b>9.589</b>  | \$ <b>10.143</b> | \$ <b>10.725</b> | \$ <b>11.337</b> | \$ <b>260.000</b> |

**Tabla 10.19** Flujo de Caja del Proyecto con Adquisición de Residencia

El valor residual que se indica en la tabla 10.19, corresponde al valor comercial cuyo cálculo se muestra en la tabla 10.1.

Luego en la tabla 10.20, se muestran los resultados obtenidos para los indicadores VAN, TIR, Pay Back y Punto de equilibrio, en los dos casos.

| INDICADOR                                      | CON ARRIENDO         | CON ADQUISICION       |
|--|----------------------|-----------------------|
| <b>TASA DESCUENTO UTILIZADA (CAPM)</b>         | <b>15%</b>           | <b>12%</b>            |
| <b>VAN (Miles de Pesos)</b>                    | <b>\$ 18.013</b>     | <b>\$ 9.569</b>       |
| <b>TIR</b>                                     | <b>60%</b>           | <b>14%</b>            |
| <b>Pay Back</b>                                | <b>1 años 10 mes</b> | <b>más de 10 años</b> |
| <b>Punto de Equilibrio (N° Hospedajes Año)</b> | <b>123</b>           | <b>80</b>             |

**Tabla 10.20** Resultado de los Flujos de Caja

De acuerdo a lo que se observa en la tabla, la opción más conveniente es con arriendo, a pesar que con adquisición se requieren menos arriendo al año para cubrir los costos fijos del proyecto.



### 10.3. RAZONES FINANCIERAS

En las tablas 10.21 y 10.22, se muestran algunas razones financieras, tales como la Rentabilidad, Endeudamiento, Solvencia, Liquidez, Crecimiento, Eficiencia y productividad.

Debido a que la evaluación económica de este negocio se realiza sin endeudamiento, en las tablas se puede observar que dichas razones tienen un valor cero, y tanto las razones de liquidez, como la razón corriente, no son aplicables por el mismo motivo, o sea no tenemos pasivo circulante.

| RAZONES FINANCIERAS CON ARRIENDO             |   | 0    | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|--|---|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Rentabilidad</b>                          |   |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Ganancia por unidad invertida por los socios | Utilidad Neta / Capital Contable              | 0,53 | 0,55  | 0,58  | 0,61  | 0,64  | 0,67  | 0,71  | 0,74  | 0,78  | 0,82  | 0,86  |
| Ganancia por unidad vendida                  | Utilidad Neta / Ventas Netas                  | 0,12 | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  | 0,12  |
| <b>Endeudamiento</b>                         |   |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Razón de Endeudamiento                       | Deuda Total / Patrimonio                      | -    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| Razón Deuda / Activos                        | Deuda Total / Activo Total                    | -    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| <b>Solvencia</b>                             |   |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Razón de Líquidez                            | Ingreso / Costo de Ventas                     | 2,03 | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03  |
| Prueba de ácido                              | (Activo Circulante) / Pasivo CP               | n/a  | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   |
| <b>Liquidez</b>                              |   |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Razón Corriente                              | Activo Corriente / Pasivo Corriente           | n/a  | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   | n/a   |
| Capital de Trabajo                           | Activo Circulante - Pasivo Circulante         | 896  | 1.389 | 1.907 | 2.450 | 3.021 | 3.620 | 4.249 | 4.909 | 5.603 | 6.331 | 7.096 |
| <b>Crecimiento</b>                           |   |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Crecimiento ventas                           | (Venta del año / Ventas año anterior)-1       | n/a  | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    | 5%    |
| Crecimiento Activo Circulante                | (Act Circ del año / Act Circ. Año anterior)-1 | n/a  | 55%   | 37%   | 29%   | 23%   | 20%   | 17%   | 16%   | 14%   | 13%   | 12%   |
| <b>Eficiencia y productividad</b>            |   |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Periodo Promedio de Cobro                    | Cuentas x Cobrar / (ventas/365)               | -    | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     | -     |
| Ingreso x Capital de los socios              | Ventas netas / Capital Contable               | 4,25 | 4,46  | 4,68  | 4,92  | 5,16  | 5,42  | 5,69  | 5,98  | 6,28  | 6,59  | 6,92  |

**Tabla 10.21** Razones Financieras con Arriendo

| RAZONES FINANCIERAS CON ADQUISICION          |   | 0     | 1     | 2     | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     |
|--|---|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Rentabilidad</b>                          |   |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Ganancia por unidad invertida por los socios | Utilidad Neta / Capital Contable              | 0,06  | 0,06  | 0,07  | 0,07   | 0,07   | 0,08   | 0,08   | 0,09   | 0,09   | 0,10   | 0,10   |
| Ganancia por unidad vendida                  | Utilidad Neta / Ventas Netas                  | 0,17  | 0,17  | 0,17  | 0,17   | 0,17   | 0,18   | 0,18   | 0,18   | 0,18   | 0,18   | 0,18   |
| <b>Endeudamiento</b>                         |   |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Razón de Endeudamiento                       | Deuda Total / Patrimonio                      | -     | -     | -     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| Razón Deuda / Activos                        | Deuda Total / Activo Total                    | -     | -     | -     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| <b>Solvencia</b>                             |   |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Razón de Líquidez                            | Ingreso / Costo de Ventas                     | 2,03  | 2,03  | 2,03  | 2,03   | 2,03   | 2,03   | 2,03   | 2,03   | 2,03   | 2,03   | 2,03   |
| Prueba de ácido                              | (Activo Circulante) / Pasivo CP               | n/a   | n/a   | n/a   | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    |
| <b>Liquidez</b>                              |   |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Razón Corriente                              | Activo Corriente / Pasivo Corriente           | n/a   | n/a   | n/a   | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    | n/a    |
| Capital de Trabajo                           | Activo Circulante - Pasivo Circulante         | 2.896 | 5.389 | 7.907 | 10.450 | 13.021 | 15.620 | 18.249 | 20.909 | 23.603 | 26.331 | 29.096 |
| <b>Crecimiento</b>                           |   |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Crecimiento ventas                           | (Venta del año / Ventas año anterior)-1       | n/a   | 5%    | 5%    | 5%     | 5%     | 5%     | 5%     | 5%     | 5%     | 5%     | 5%     |
| Crecimiento Activo Circulante                | (Act Circ del año / Act Circ. Año anterior)-1 | n/a   | 86%   | 47%   | 32%    | 25%    | 20%    | 17%    | 15%    | 13%    | 12%    | 10%    |
| <b>Eficiencia y productividad</b>            |   |       |       |       |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Periodo Promedio de Cobro                    | Cuentas x Cobrar / (ventas/365)               | -     | -     | -     | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      | -      |
| Ingreso x Capital de los socios              | Ventas netas / Capital Contable               | 0,35  | 0,37  | 0,39  | 0,40   | 0,42   | 0,45   | 0,47   | 0,49   | 0,52   | 0,54   | 0,57   |

**Tabla 10.22** Razones Financieras con Adquisición

#### 10.4. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Se hace un análisis de sensibilidad para el caso con arriendo (el más recomendable de realizar), considerando variaciones en la vacancia el precio y la consideración de la perpetuidad en los flujos futuros, los cuales se muestran en las tablas 10.23, 10.24 y 10.25 respectivamente.

| SENSIBILIDAD A LA VACANCIA |     |                   |        |            |
|----------------------------|-----|-------------------|--------|------------|
| VACANCIA                   | TIR | VAN (miles pesos) |        | DECISIÓN   |
| 12%                        | 60% | \$                | 18.013 | Se Acepta  |
| 36%                        | 16% | \$                | 347    | Se Acepta  |
| 37%                        | 14% | \$                | (380)  | Se Rechaza |

Tabla 10.23 Sensibilidad a la Vacancia

Como se puede observar en la tabla 10.23, el límite de decisión de realizar o no el negocio se establece cuando la vacancia pasa sobre el 36%, ya que al utilizar como criterio de decisión el VAN, éste toma un valor negativo, por lo tanto el proyecto se debe rechazar.

| SENSIBILIDAD AL PRECIO |     |                   |        |            |
|------------------------|-----|-------------------|--------|------------|
| PRECIO (miles pesos)   | TIR | VAN (miles pesos) |        | DECISIÓN   |
| \$ 216                 | 60% | \$                | 18.013 | Se Acepta  |
| \$ 186                 | 15% | \$                | 161    | Se Acepta  |
| \$ 185                 | 14% | \$                | (434)  | Se Rechaza |

Tabla 10.24 Sensibilidad al Precio

Nuevamente, utilizando el VAN como criterio de decisión, al observar los valores de la tabla 10.24, la factibilidad del negocio será rechazada cuando el precio baje de los \$185.000.

| <b>INDICADOR</b>                               | <b>CON ARRIENDO Y PERPETUIDAD EN LOS FLUJOS</b> |
|--|---|
| <b>TASA DESCUENTO UTILIZADA (CAPM)</b>         | <b>15%</b>                                      |
| <b>VAN (Miles de Pesos)</b>                    | <b>\$ 32.425</b>                                |
| <b>TIR</b>                                     | <b>62%</b>                                      |
| <b>Pay Back</b>                                | <b>1 años 10 mes</b>                            |
| <b>Punto de Equilibrio (N° Hospedajes Año)</b> | <b>123</b>                                      |

**Tabla 10.25 Resultados de Flujo de Caja con arriendo y perpetuidad**

De acuerdo a lo observado en la 10.25, el proyecto se hace más tractivo si se considera en el cálculo del VAN y TIR la perpetuidad de los flujos.

## 11. CONCLUSIONES

El servicio de hospedaje para estudiantes de universidades e institutos en la ciudad de Concepción, con procedencia de otros lugares, la cual no está totalmente cubierta para las necesidades de los alumnos del quinto quintil y aquellos que no requieren apoyo económico por parte de la universidad u otros organismos relacionados.

Este trabajo permitió identificar todos los elementos que intervienen en esta unidad de negocio, sus interrelaciones a través de su operatividad, los costos y relación dentro del sistema contable y financiero, buscando la mejor configuración de los recursos para su viabilidad futura.

A través del análisis del mercado, se concluye que la forma más adecuada para competir es a través de la diferenciación, la cual permitirá generar en los clientes un aumento en la predisposición a pagar un mayor precio.

En cuanto a la industria en la cual está incierto el negocio, esta se caracteriza por tener una rivalidad de mediana intensidad, donde la propuesta de valor está enfocada principalmente en la cercanía del centro de estudio, donde la amenaza de nuevos competidores, dentro de estas zonas es alta, ya que en algunos casos solo implica utilizar alguna habitación que esté disponible para alojar estudiantes, sin hacer una mayor inversión. En esta industria los clientes no tienen poder, ya que normalmente existe una población flotante que normalmente está disponible para ubicarse en otro hospedaje. Lo mismo sucede con los proveedores, ya que los insumos que se requieren son de fácil obtención en diversos centros comerciales.

Una de las grandes fortalezas del negocio, es que se encuentra en una ciudad que tiene una gran oferta en educación superior, además tiene una ubicación privilegiada, por la cercanía del principal terminal de buses de la ciudad, lo que significa la conectividad interprovincial, y que implica que se genere una facilidad en la conectividad al interior de la ciudad, hacia cualquier sector o comuna.

Efectivamente se observa que uno de los principales medios que permitirán la promoción, será a través de la percepción de los mismos clientes, de la diversidad y calidad de los servicios, que son los que harán la diferenciación, lo que potenciará con la promoción a través de internet, avisos en supermercados, publicaciones en prensa, promoción en departamentos estudiantiles, etc.

En cuanto al precio, este se estableció considerando la información que se obtuvo través del análisis de la competencia, estableciendo un valor promedio aumentado un 3%, considerando un incremento anual de un 5% por sobre el precio promediado de mercado.

Debido a que la demanda de alojamiento estudiantil, se produce efectivamente en los 10 últimos meses del año, durante los meses de verano, se estima que los principales clientes deberían ser principalmente aquellos estudiantes que realizan cursos especiales durante ese periodo y los turistas que visitan la ciudad, a lo cual se le asigna una vacancia de un 20%.

Para determinar la tasa de descuento, se consideró al cálculo de CAPM, para lo cual se requirió calcular la tasa de mercado a través de la rentabilidad promedio anual de IPISA de los 10 últimos años, el beta de la industria en el sitio web de Demodaran y la tasa libre de riesgo igual a la tasa de los bonos del banco Central a 10 años.

Finalmente con todos los antecedentes y consideraciones que se tomaron para el proyecto, se evalúan dos alternativas, una con arriendo y otra con adquisición de la residencia, calculando el VAN, la TIR, el Pay Back y el Punto de equilibrio, obteniéndose los valores que se muestran en la siguiente tabla:

| <b>INDICADOR</b>                               | <b>CON ARRIENDO</b>  | <b>CON ADQUISICION</b> |
|--|----------------------|------------------------|
| <b>TASA DESCUENTO UTILIZADA (CAPM)</b>         | <b>15%</b>           | <b>12%</b>             |
| <b>VAN (Miles de Pesos)</b>                    | <b>\$ 18.013</b>     | <b>\$ 9.569</b>        |
| <b>TIR</b>                                     | <b>60%</b>           | <b>14%</b>             |
| <b>Pay Back</b>                                | <b>1 años 10 mes</b> | <b>más de 10 años</b>  |
| <b>Punto de Equilibrio (N° Hospedajes Año)</b> | <b>123</b>           | <b>80</b>              |

Como se puede observar, y dada las condiciones para los dos escenarios, la opción con arriendo de la residencia es la más conveniente de implementar económicamente, y de acuerdo al resultado del análisis de sensibilidad, se presenta un adecuado margen aceptable de un 24% de aumento de la vacancia o un 14% en la reducción del precio.