



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA DE ASESORÍA EN INVERSIÓN
Y ARRIENDO DE PROPIEDADES EN MIAMI:
GLOBAL INVESTMENTS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

ELLENY ADRIANA ALVARADO NAZAR

PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JOFRE ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

SANTIAGO DE CHILE
2015

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL GRADO

DE: Magíster en Gestión para la Globalización

POR: Elleny Alvarado Nazar

FECHA: 30 de marzo de 2015

PROFESOR GUÍA: Enrique Jofré Rojas

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA DE ASESORÍA EN INVERSIÓN Y ARRIENDO DE PROPIEDADES EN MIAMI: GLOBAL INVESTMENTS

Se desarrollará un plan de negocios que permita evaluar estratégica y económicamente la empresa de asesoría inmobiliaria Global Investments la que tiene por objetivo cautivar a clientes chilenos que deseen invertir en propiedades como método de aumento de patrimonio, asesorándolos en la compra de viviendas en la ciudad de Miami para posteriormente ofrecerles un segundo servicio por concepto de administración de las rentas de éstos bienes inmuebles. La motivación viene dada por la baja de precios de adquisición de viviendas en USA como consecuencia de la crisis Subprime del año 2007, provocando que el mercado inmobiliario estadounidense sea asequible a la demanda chilena. Se identificará el comportamiento de la industria inmobiliaria en Chile de manera de detectar si existe interés suficiente en la compra de propiedades. Como segunda etapa, se analizará el mercado inmobiliario en USA, particularmente en el sector de West Palm Beach, Miami-Florida de manera de detectar si existe oferta suficiente para la demanda interna y extranjera, conocer cuáles son los precios de viviendas hoy y como se comportarán mediante proyecciones para años futuros. Esto último se estudia en el modelo inmobiliario "Los Cuatro Cuadrantes". Además, se examina el marco regulatorio a través del Tratado de Libre Comercio entre ambos países para la Doble Tributación.

La metodología utilizada consistió en un análisis estratégico mediante las Cinco Fuerzas de Porter y un análisis FODA. Esta última metodología permitió analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como evaluar las oportunidades y amenazas que presenta Chile y USA a la hora de invertir en un bien inmueble. La propuesta de valor del modelo de negocios será realizada mediante la metodología Canvas que permitirá definir un producto que satisfaga la necesidad de inversión del cliente, estableciendo cuál es el segmento o mercado objetivo de la empresa. Se diseñó el Plan de Marketing y conjuntamente se evaluó el Plan de Operaciones, en donde se estableció la necesidad de contar con partners estratégicos en Estados Unidos a través de empresas corredoras de propiedades y oficinas de abogados especialistas en Real Estate. Luego, se desarrolló la estructura organizacional y los costos asociados a su implementación. Se elaboraron las proyecciones de ventas de acuerdo a los segmentos analizados y las particularidades del mercado objetivo, determinando los flujos de ingresos y costos. En ese sentido, la industria inmobiliaria en Chile se encuentra rentando actualmente entre un 5% a un 6%, donde en el presente plan de negocios, se utilizará una tasa de descuento anual de un 12% dado que se trata de un proyecto nuevo, el que representa mayor riesgo de inversión. Por otra parte, se evaluará a la empresa utilizando el Método de Valorización de Nuevas Empresas (MVNE) por un periodo de 10 años, el que sumado al concepto de financiamiento puro y en un escenario base, se obtuvo un resultado financiero de un VPN Total del flujo de caja de UF 5.323 y un TIR de 16,48%, siendo esto rentable. La recomendación es implementar este plan de negocios y desarrollar la empresa Global Investments.

“El futuro es de aquellos que creen
en la belleza de sus sueños.
Nunca dejes de sonreír,
un día sin reír es un día perdido”
(Anónimo)

Con amor a mis padres,
Elleny y Alejandro,
hermanos y amigos

Tabla de Contenido

CAPÍTULO 1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	OBJETIVOS	1
1.1.1	<i>Objetivo General</i>	1
1.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	1
1.2	METODOLOGÍA	2
1.2.1	<i>Plan de Negocios</i>	2
1.3	OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN	4
CAPÍTULO 2	ANÁLISIS DE MERCADO	4
2.1	MERCADO INMOBILIARIO EN CHILE	5
2.1.1	<i>Demanda Inmobiliaria en el Gran Santiago</i>	6
2.1.2	<i>Oferta Inmobiliaria en el Gran Santiago</i>	8
2.1.3	<i>Precios de Viviendas en el Gran Santiago</i>	9
2.1.4	<i>Proyecciones de Rentabilidad para Mercado Habitacional</i>	10
2.1.5	<i>Análisis General del Mercado Inmobiliario Chileno</i>	11
2.2	MERCADO INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE MIAMI, ESTADOS UNIDOS	12
2.2.1	<i>Mercado Inmobiliario en West Palm Beach</i>	13
2.3	TRIBUTACIÓN DE INVERSIONISTAS EXTRANJEROS EN ESTADOS UNIDOS	16
2.3.1	<i>Poseción de Bienes Inmuebles bajo Persona Natural</i>	17
2.3.2	<i>Poseción de Bienes Inmuebles bajo Fondo de Inversión</i>	17
2.3.3	<i>Tratado Libre Comercio Chile – USA: Doble Tributación</i>	18
2.4	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA: MÉTODO DE LOS CUATRO CUADRANTES	18
2.4.1	<i>Escenario de la Industria Inmobiliaria luego de la Crisis Subprime del 2007</i>	20
2.5	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA: CINCO FUERZAS DE PORTER	21
2.5.1	<i>Poder de Negociación de los Clientes</i>	21
2.5.2	<i>Poder de Negociación con Proveedores</i>	22
2.5.3	<i>Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos</i>	22
2.5.4	<i>Amenaza de entrada de Nuevos Competidores</i>	22
2.5.5	<i>Rivalidad entre Competidores</i>	23
2.6	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA: FODA	24
2.6.1	<i>Fortalezas</i>	24
2.6.2	<i>Oportunidades</i>	24
2.6.3	<i>Debilidades</i>	25
2.6.4	<i>Amenazas</i>	25
CAPÍTULO 3	MODELO DE NEGOCIOS	27
3.1	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	27
3.1.1	<i>Análisis Estratégico: Aplicación del Modelo de Negocios Canvas</i>	27
CAPÍTULO 4	PLAN COMERCIAL	33
4.1	PLAN DE MARKETING	33
4.1.1	<i>Producto</i>	34
4.1.2	<i>Precio</i>	35
4.1.3	<i>Plaza (Distribución)</i>	35
4.1.4	<i>Promoción</i>	36
4.2	ESTRATEGIA DE VENTAS	38
CAPÍTULO 5	PLAN OPERACIONAL	39
5.1	PROCESOS OPERACIONALES	39
5.1.1	<i>Servicio de Compra de Propiedades</i>	39
5.1.2	<i>Servicio de Renta de Propiedad</i>	40
5.2	COSTOS OPERACIONALES	41
CAPÍTULO 6	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	42
6.1	ORGANIGRAMA GLOBAL INVESTMENTS	43
CAPÍTULO 7	PLAN FINANCIERO	44
7.1	SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES	44
7.1.1	<i>Tipo de cambio del Dólar Americano</i>	44

7.1.2	Valor de Unidades de Fomento	45
7.1.3	Tasas de Crecimiento en Precios de Venta y Arriendo de Propiedades en Miami	45
7.1.4	Tasa de Descuento	45
7.1.5	Consideraciones para la Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE)	45
7.2	COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS.....	46
7.3	EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.3.1	Evaluación Financiera Escenario Base	48
7.3.2	Evaluación Financiera Escenario Pesimista	52
7.3.3	Evaluación Financiera Escenario Optimista.....	55
7.4	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.	58
7.4.1	Análisis de Sensibilidad: Variación del Dólar	59
CONCLUSIONES		60
BIBLIOGRAFÍA.....		62
ANEXOS.....		64
	ANEXO A “Tipo de Tributación por propiedades en Estados Unidos”	64
	ANEXO B “Proceso de Compra de Propiedad en Miami”	65
	ANEXO C “Listado Oferta de Propiedades en West Palm Beach”	66

Índice de Figuras

GRÁFICO N°1. “INCORPORACIÓN TRIMESTRAL DE UNIDADES A OFERTA PÚBLICA MARZO 2006 – SEPTIEMBRE 2014”	5
GRÁFICO N°2. “OFERTA Y DEMANDA DE OFICINAS” (METROS CUADRADOS, PORCENTAJE)	5
GRÁFICO N°3. “OFERTA Y VELOCIDAD DE VENTAS (NACIONAL)	7
GRÁFICO N°4. “VENTA DE DEPARTAMENTOS POR TRAMOS DE PRECIOS EN UF”	7
GRÁFICO N°5. “VENTA DE DEPARTAMENTOS POR TRAMOS DE SUPERFICIE EN M2”	8
GRÁFICO N°6. “OFERTA DE DEPARTAMENTOS POR TRAMOS DE PRECIOS EN UF”	9
GRÁFICO N°7. “PRECIOS UF/M2 - PRINCIPALES COMUNAS DEL GRAN SANTIAGO”	10
GRÁFICO N°8. “INDICES DE EMPLEO Y DESEMPLEO EN WEST PALM BEACH”	14
GRÁFICO N°9. “INCREMENTO EN LA DEMANDA DE VIVIENDAS (NUEVAS Y USADAS) EN WEST PALM BEACH PERÍODO 2000-2013”	15
GRÁFICO N°10. “TASAS DE VACANCIA EN ARRIENDO DE VIVIENDAS EN WEST PALM BEACH”	15
GRÁFICO N°11. “MODELO DE LOS CUATRO CUADRANTES”	19
GRÁFICO N°12. “MODELO DE LOS CUATRO CUADRANTES DESPUES DE CRISIS SUBPRIME - SIN EQUILIBRIO”	20
GRÁFICO N°13. “MODELO DE LOS CUATRO CUADRANTES DESPUES DE CRISIS SUBPRIME - EN EQUILIBRIO”	21
GRÁFICO N°14. “ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER”	23
GRÁFICO N°15. “TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO - GLOBAL INVESTMENTS”	31
GRÁFICO N°16. “MARKETING MIX - LAS 4 P”	33
GRÁFICO N°17. “PROCESO OPERATIVO DE SERVICIOS”	41
GRÁFICO N°18. “ORGANIGRAMA GLOBAL INVESTMENTS”	43
FIGURA N°1. “MAPA GEOGRÁFICO MIAMI: WEST PALM BEACH”	13
FIGURA N°2. ANÁLISIS FODA DE GLOBAL INVESMENTS	26
FIGURA N°3. IMAGEN DE MARCA DE GLOBAL INVESTMENTS	36
FIGURA N°4. ESQUEMA DE ESTRATEGIA PARA VENDEDORES”	39

Índice de Tablas

TABLA N°1. “CANTIDAD DE EMPLEOS EN WEST PALM BEACH PERÍODO 2010-2014”	13
TABLA N°2. “DEMANDA ESTIMADA DE RENTA EN VIVIENDAS. WEST PALM BEACH. PERIODO 2014-2017”	16
TABLA N°3. DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO EN HOGARES CHILENOS SEGÚN REGIÓN	31
TABLA N°4. ESTRUCTURA DE COSTOS EN CHILE DE GLOBAL INVESTMENTS	32
TABLA N°5. GASTOS OPERACIONALES MENSUAL - ANUAL	42
TABLA N°6. DOTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	44
TABLA N°7. COSTOS VARIABLES GLOBAL INVESTMENTS	46
TABLA N°8. COSTOS FIJOS GLOBAL INVESTMENTS	47
TABLA N°9. FLUJO INGRESOS GLOBAL INVESTMENTS ESCENARIO BASE	48
TABLA N°10. FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO BASE PERÍODO 2015 – 2020	50
TABLA N°11. FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO BASE PERÍODO 2021 - 2025.....	51
TABLA N°12. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA DE CAPITAL SOBRE EL ACTIVO.....	51
TABLA N°13. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA DE CAPITAL SOBRE EL ACTIVO ESCENARIO BASE	52
TABLA N°14. FLUJO INGRESOS GLOBAL INVESTMENTS ESCENARIO PESIMISTA.....	52
TABLA N°15. FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO PESIMISTA PERÍODO 2015 – 2020	53
TABLA N°16. FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO PESIMISTA PERÍODO 2021 – 2025	54
TABLA N°17. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA DE CAPITAL SOBRE EL ACTIVO.....	54
TABLA N°18. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA DE CAPITAL SOBRE EL ACTIVO ESCENARIO PESIMISTA	55
TABLA N°19. FLUJO INGRESOS GLOBAL INVESTMENTS ESCENARIO OPTIMISTA	55
TABLA N°20. FLUJO INGRESOS GLOBAL INVESTMENTS ESCENARIO OPTIMISTA	56
TABLA N°21. FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO OPTIMISTA PERÍODO 2015 – 2020	56
TABLA N°22. FLUJO DE CAJA LIBRE ESCENARIO OPTIMISTA PERÍODO 2021 – 2025	57
TABLA N°23. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA DE CAPITAL SOBRE EL ACTIVO.....	57
TABLA N°24. TASA DE RENDIMIENTO ESPERADA DE CAPITAL SOBRE EL ACTIVO ESCENARIO OPTIMISTA	58
TABLA N°25. IMPACTO DEL DÓLAR EN ESCENARIO PESIMISTA	59
TABLA N°26. IMPACTO DEL DÓLAR EN ESCENARIO BASE	59
TABLA N°27. IMPACTO DEL DÓLAR EN ESCENARIO OPTIMISTA	59

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Miami es la ciudad estadounidense con mayor inversión en propiedades por parte de extranjeros, siendo esta ciudad un destino turístico de clase mundial. La mayoría de los inversionistas corresponden a europeos, asiáticos y sudamericanos. Dentro de estos últimos los principales países de donde provienen los inversionistas corresponden a Brasil, Argentina y Uruguay. Sin embargo, y producto que en los últimos años Chile se ha globalizado, los chilenos han comenzado a invertir en Miami¹.

Por otra parte, al analizar el mercado inmobiliario en Chile, el perfil del inversionista que busca una segunda propiedad corresponde a profesionales entre 30 y 50 años de edad con un ingreso anual superior a USD\$40,000. Los principales mercados a los que se dirigen corresponden a propiedades ubicadas en Chile, principalmente en la IV y V Región (borde costero), la comuna de Santiago Centro y la ciudad de Antofagasta². El valor de las propiedades utilizadas como segunda vivienda se encuentra en su mayoría sobre los USD\$ 85,000., las que tienen básicamente dos destinos: esparcimiento y/o inversión.

Si se considera que Chile posee consumidores dispuestos a comprar una segunda vivienda como inversión futura y que Estados Unidos ha permitido la inversión extranjera en propiedades, se detecta una gran oportunidad dentro del negocio inmobiliario.

A continuación se presentará el objetivo general y los objetivos específicos con que regirá el presente Plan de Negocios para Global Investments.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General

Generar un Plan de Negocios para una empresa de servicios para inversionistas chilenos especializada en asesoría de compra de propiedades en Miami, USA para posteriormente ofrecerles el servicio de renta de dicha propiedad.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar el mercado inmobiliario de la ciudad de Miami mediante el Método de los Cuatro Cuadrantes.

¹ Nueva Minería y Energía. Profesionales y Mineros Chilenos Compran Propiedades en Miami. 2013. [http:// www.nuevamineria.com/revista/profesionales-y-mineros-chilenos-compran-propiedades-en-miami-como-inversion/](http://www.nuevamineria.com/revista/profesionales-y-mineros-chilenos-compran-propiedades-en-miami-como-inversion/)

² Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios. Comprar una Segunda Vivienda Dejó de Ser Un Lujo. 2013. <http://www.adi-ag.cl/?p=1251>

- Estudiar la demanda chilena en inversión de propiedades como medio de rentabilización de capital de manera de comprender la competencia frente la adquisición de propiedades en Miami.
- Realizar un Análisis Estratégico de la industria inmobiliaria considerando el mercado de la ciudad de Miami y el mercado chileno.
- Definir un Plan de Comercial, Operacional y Organizacional que se adecúe a los objetivos y necesidades de Global Investments.
- Demostrar que la compra de propiedades en Miami puede entregar una rentabilidad igual o superior a la esperada en propiedades en Chile.

1.2 METODOLOGÍA

El desarrollo de este trabajo aborda temáticas tratadas tanto en asignaturas entregadas por el Departamento de Ingeniería Industrial perteneciente a la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile como Plan de Negocios II, Marketing, Finanzas y Competitividad Internacional como por asignaturas entregadas por la Escuela de Negocios de Simon Business School perteneciente a University of Rochester como Special Topic in Finance: Real Estate, Advertising, Pricing, Marketing Management y Technical Entrepreneurship.

1.2.1 Plan de Negocios.

El presente modelo de negocios debe entregar antecedentes suficientes que permitan responder aquellas preguntas y/o inquietudes que puedan presentar inversionistas interesados en esta empresa inmobiliaria. Basado en responder lo anterior, se utilizarán las siguientes metodologías:

1.2.1.1 Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter ³ es una herramienta de gestión que permite la planificación estratégica corporativa de un determinado negocio. Las cinco fuerzas que este modelo considera y que existen en todas las industrias son:

- Rivalidad entre los competidores: Se encuentra en el centro de las cinco fuerzas. Permite identificar directamente aquellas empresas que compiten directamente en una misma industria.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: Fuerza que identifica cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una determinada industria. No obstante,

³ Porter's Five Forces Framework. Clase N°2 "Industry Analysis" del curso IN7A8 International Competitiveness. Profesor Christian Diez. Semestre primavera 2013.

señala las posibles barreras de entrada que permiten posicionar a la empresa dentro de sus competidores.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Hace referencia al potencial ingreso de empresas que producen y/o venden productos alternativos a la industria.
- Poder de negociación de los proveedores: Analiza el poder de negociación de precios que se pueda realizar sobre los proveedores y en qué medida esto impactará en las utilidades del negocio.
- Poder de negociación de los consumidores: Hace alusión al poder con que cuentan los consumidores respecto a obtener mejores precios y condiciones.

1.2.1.2 Análisis FODA

Esta herramienta busca determinar las ventajas competitivas de la empresa que permitan establecer estrategias en función de las características propias del negocio y del mercado en las que éste se desarrolla.

1.2.1.3 Modelo de Negocios CANVAS

Este método permite planificar la estrategia de negocio de la empresa mediante un mapa conceptual que examina de manera integral tanto el funcionamiento al interior de la empresa (principales recursos, canales de distribución, relación con sus proveedores, costos e ingresos), como además el ambiente en donde se desenvuelve la empresa en cuanto a la relación con el cliente y la segmentación de éstos de manera de poder definir con mayor certeza su proposición de valor, siendo ésta su principal ventaja. La desventaja corresponde a que no considera el análisis de los competidores.

1.2.1.4 Metodología de Valoración de Nuevas Empresas

Esta metodología permite evaluar la valoración de un nuevo emprendimiento mediante los principios que entrega el “Valor Presente Ajustado” incorporando el análisis de riesgo de capital de la empresa y el de la industria en sí misma. La desventaja corresponde a que no considera el análisis de la necesidad de la empresa en su interior y la industria en la que se desarrolla más allá del riesgo de ésta. (Análisis de la necesidad de los clientes y competidores).

1.2.1.5 Método de los Cuatro Cuadrantes - The “4-Quadrant” Economic Model (4QM)

El método de los Cuatro Cuadrantes utilizado en el sector inmobiliario americano utiliza un gráfico que representa y relaciona el análisis de este mercado mediante cuatro cuadrantes: el stock del espacio disponible, las rentas, los precios del mercado de

bienes (propiedades) y el índice de nuevas construcciones en el mercado. La ventaja corresponde a que se logra analizar el equilibrio de este mercado en el corto y largo plazo. Su desventaja es que no se analiza a la empresa en particular.

1.3 OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN

A raíz de la crisis Subprime del año 2008 en Estados Unidos los bienes inmuebles han sufrido devaluación en sus precios de ventas y con horizontes de apreciación para los años venideros.

Miami no ha estado al margen de esta realidad donde actualmente posee uno de los mayores dinamismos dentro del mercado inmobiliario presentando condiciones favorables de inversión de extranjeros debido a que es una de las ciudades más cosmopolitas de Estados Unidos.

Por otra parte, el mercado inmobiliario chileno se concentra principalmente en adquisiciones dentro del país específicamente en la Región Metropolitana, donde en los últimos doce meses los precios de viviendas han aumentado en un 13,7%⁴ y donde la rentabilidad esperada proyectada para el mercado habitacional varía entre un 5% a un 6%.⁵

En ese sentido, se requiere demostrar que la inversión de propiedades en Miami puede entregar una mayor rentabilidad para el inversionista producto de la adquisición de activos inmobiliarios devaluados con horizonte de apreciación sumada a la garantía de invertir en un país de primer mundo y en una de las ciudades más grandes de Estados Unidos.

CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DE MERCADO

El presente capítulo tratará sobre el análisis de mercado inmobiliario en Chile, específicamente en el Gran Santiago respecto a la demanda en la adquisición de viviendas como alternativa de inversión y el mercado inmobiliario en la ciudad de Miami, específicamente en el sector de West Palm Beach donde se analizará la oferta de ventas de propiedades y la demanda en cuanto al arriendo de éstas.

El estudio del mercado inmobiliario en Chile tiene por fundamento lograr comprender la demanda de propiedades de manera de poder clarificar precios y tipologías de propiedades en que los clientes se encuentran interesados. Dichas propiedades serían competencia directa de aquellas propiedades ofertadas y ubicadas en la ciudad de Miami.

⁴ Cámara Chilena de la Construcción. Mercado Inmobiliario Gran Santiago: Informa de Actividad 2° Trimestre 2014.

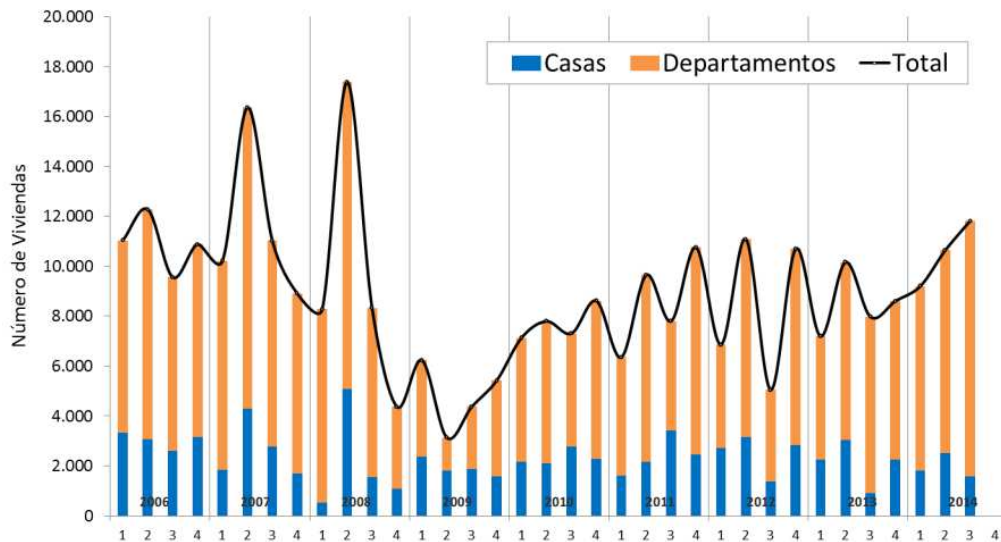
⁵ Colliers International Chile. Research and Forecast Report. Mercado Internacional 2° Trimestre 2014

2.1 MERCADO INMOBILIARIO EN CHILE

La industria de la construcción tanto pública como privada constituye unos de motores de la economía nacional, siendo ésta una variable importante a contabilizar dentro del cálculo del PIB.

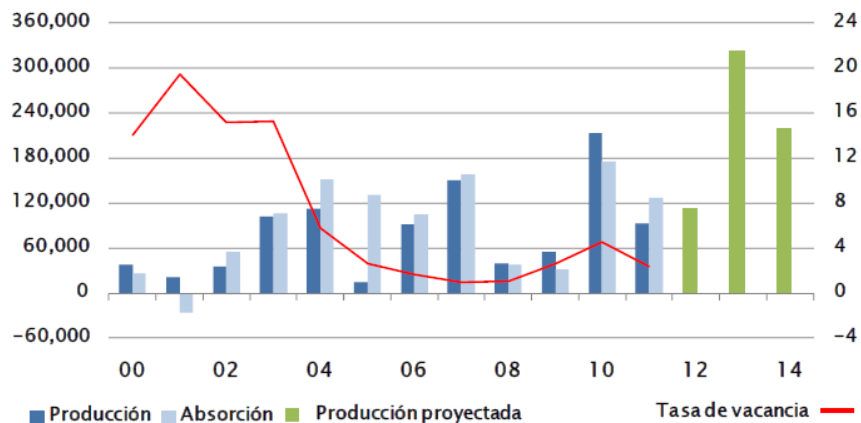
En los últimos años, y luego del periodo 2008-2009 donde Chile sufrió los embates de la crisis mundial Subprime, el mercado inmobiliario en Chile se ha visto beneficiado por un incremento en la demanda de propiedades tanto de oficinas como de viviendas sumadas a una oferta que la satisface.

Gráfico N°1. “Incorporación Trimestral de Unidades a Oferta Pública Marzo 2006 – Septiembre 2014”



Fuente: Informe Trimestral Mercado Inmobiliario Gran Santiago. 3° Trimestre 2014. GFK Adimark

Gráfico N°2. “Oferta y Demanda de Oficinas” (Metros cuadrados, porcentaje)



Fuente: Antecedentes del Sector Inmobiliario en Chile. Banco Central de Chile. Enero de 2013

Según estudios de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) el mercado inmobiliario nacional ha mostrado una moderación en el ritmo de avance durante el año 2013, tras los buenos resultados conseguidos los años posteriores al terremoto del año 2010. En ese sentido, esta organización estima que durante el año 2013 “se comercializaron 68.095 viviendas nuevas, lo que representa un avance de solo 1,4% frente al registro de 2012. Cabe destacar que la evolución fue significativamente distinta entre tipos de vivienda: mientras que el mercado de departamentos mostró un avance de 14,4% en sus ventas, el mercado de casas exhibió un rezago de 16,3% en comparación con 2012. Por tanto, el dinamismo que conserva el sector inmobiliario se fundamenta en el buen desempeño del mercado de departamentos, cuya demanda sigue creciendo a buen ritmo”⁶.

Durante el primer trimestre del año 2014 la comercialización de departamentos avanzó un 21,1% en comparación con el mismo trimestre del año 2013, mientras que la venta de casas disminuyó un 29,9% durante el mismo período. Finalmente esto representa un mínimo incremento en las ventas de lo que va del año de un 0,1%.

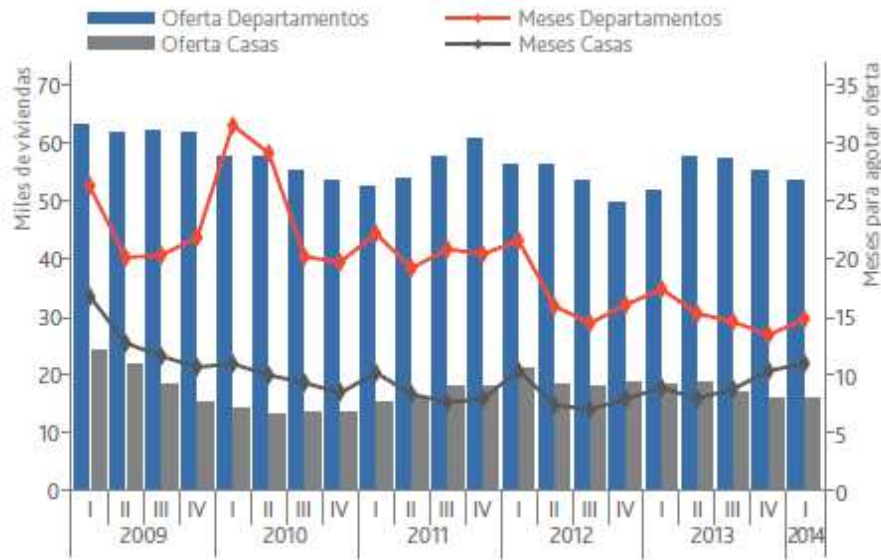
Estas cifras, según la CChC, se deben a un escenario de menor crecimiento económico donde se proyecta que las ventas alcanzarán las 68.900 viviendas lo que supondrá un avance de un 1,2% por sobre el año 2013 que significan una rebaja de tres décimas de punto a la efectuada en Diciembre último, siendo coherente con el deterioro de las expectativas de crecimiento económico en lo que resta del año 2014.

2.1.1 Demanda Inmobiliaria en el Gran Santiago.

La velocidad de venta es un indicador de la demanda inmobiliaria que establece el número de meses necesarios para agotar la oferta actual. En el mercado inmobiliario perteneciente al Gran Santiago se observa que el año 2013 la velocidad de venta se presentó dispar según el tipo de vivienda. Así, en el mercado de departamentos, la velocidad de ventas promedió 15,1 meses, mientras que en el mercado de casas la velocidad de ventas promedio fue de 9 meses. Se espera que el promedio de este año sea de 12,6 meses para agotar la oferta de viviendas. Esta cifra sería el mejor resultado de este indicador en los últimos nueve años y estaría motivado por el dinamismo observado en la demanda, así como a las dificultades para acelerar el desarrollo de nuevos proyectos.

⁶ Informe MACH N°40: Macroeconomía y Construcción. Cámara Chilena de la Construcción. Junio 2014

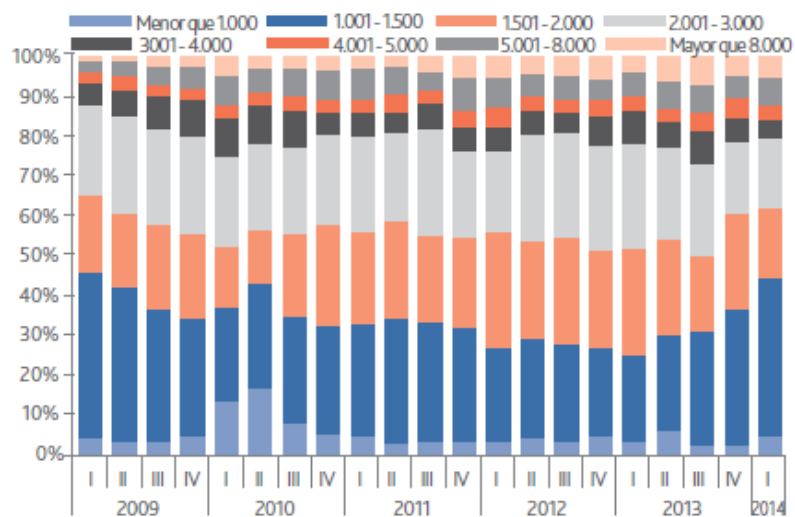
Gráfico N°3. “Oferta y Velocidad de Ventas (Nacional)”



Fuente: Informe MACH N°40: Macroeconomía y Construcción. CChC. Junio 2014

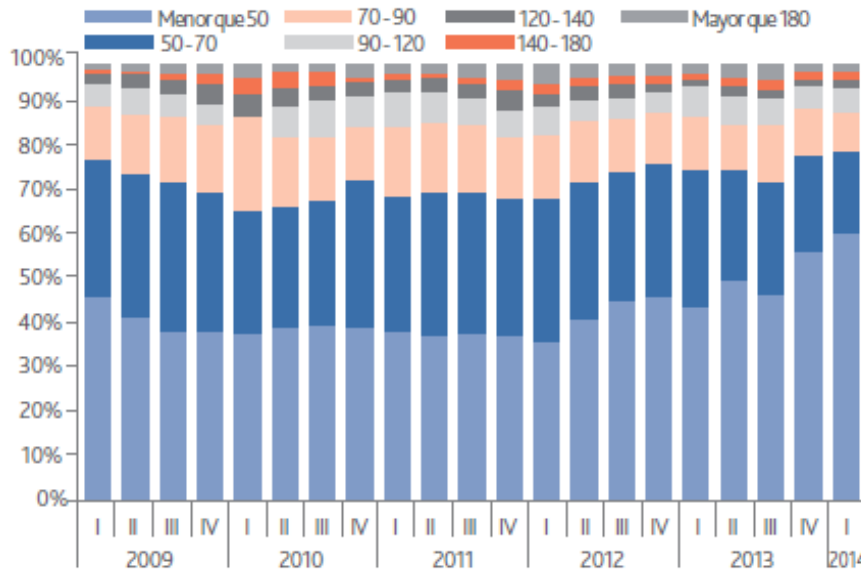
Particularmente en el mercado de departamentos, y según tramos de precio, fueron los segmentos intermedios y superiores los que aumentaron su participación en la venta de departamentos en el último año. En concreto, las unidades entre 1.000 y 1.500 UF incrementaron su peso relativo durante 2013 en más de tres puntos porcentuales, con lo que pasaron a concentrar 27% de la demanda. Correlativamente, los departamentos de más de 5.000 UF concentraron 12% de la demanda en 2013. Por el contrario, los tramos “1.500 a 2.000 UF” y “2.000 a 3.000 UF” perdieron, en conjunto, cinco puntos de participación en el último año pasando de 51% a 46%.

Gráfico N°4. “Venta de Departamentos por Tramos de Precios en UF”



Fuente: Informe MACH N°40: Macroeconomía y Construcción. CChC. Junio 2014

Gráfico N°5. “Venta de Departamentos por Tramos de Superficie en M2”



Fuente: Informe MACh N°40: Macroeconomía y Construcción. CChC. Junio 2014

El Gráfico N°5 exhibe la venta de departamentos en el Gran Santiago por tramos de superficies. Según estos tramos, se destaca el avance conseguido por las unidades de menor tamaño. Así, los departamentos de menos de 50 m² pasaron a concentrar 54% de la oferta total, lo que supone un incremento de cinco puntos en su participación. Además, los departamentos de mayor tamaño también registraron avances en el año, de manera que las unidades de más de 120 m² alcanzaron a concentrar más del 5% de la oferta. Por el contrario, los tramos intermedios (unidades entre 50 y 90 m²) perdieron siete puntos de participación en el último año, con lo que concentraron cerca del 36% de la oferta de departamentos.

2.1.2 Oferta Inmobiliaria en el Gran Santiago

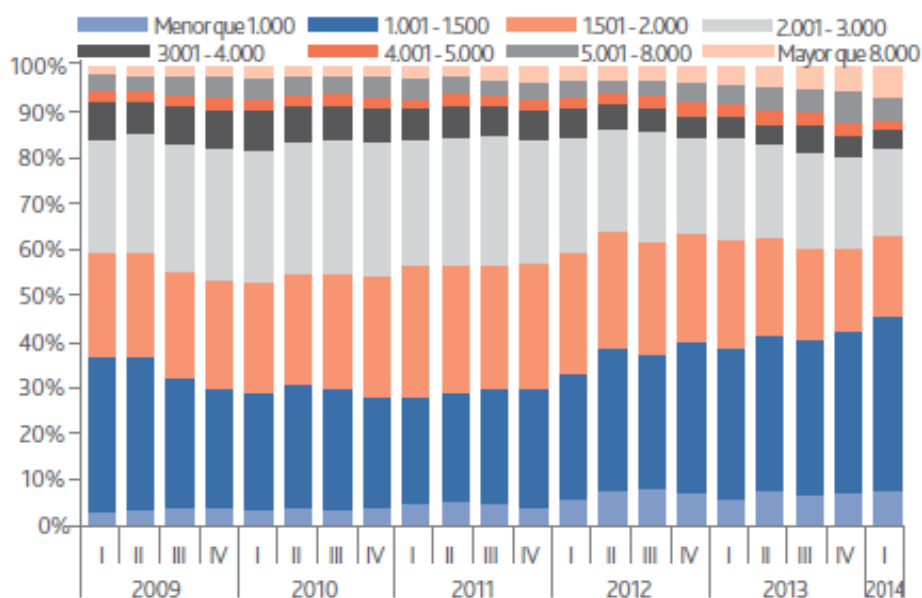
La oferta inmobiliaria residencial en el Gran Santiago registró un descenso de 0,2% en el año 2013, lo cual estuvo fundamentado en la disminución de departamentos disponibles para venta. Respecto al año 2014, la oferta inmobiliaria intensificó su caída, registrando una contracción de 4,4% al primer trimestre (-7,5% departamentos y 9,2% casas).

De acuerdo a la evolución más reciente de la oferta inmobiliaria, estimamos que durante el presente año la oferta promediará 39.800 unidades, con lo cual esperamos que se mantenga inferior a su nivel de equilibrio. Esto supondría una disminución de 2,1% en comparación con 2013.

De acuerdo a proyecciones de la CChC, la oferta inmobiliaria en el Gran Santiago se mantendría relativamente baja este año y la demanda por vivienda mostrará cierta estabilidad. Como se mencionó anteriormente, se estima que la velocidad de ventas del año 2014 girará en torno a 12,6 meses para agotar la oferta.

Según tramos de precio, la oferta de departamentos en el Gran Santiago se mantiene concentrada mayoritariamente en unidades entre 1.000 y 3.000 UF con un 75% del total. De igual manera, los departamentos de mayor valor incrementaron su peso en la oferta inmobiliaria, de tal manera que las unidades de más de 4.000 UF concentraron 13% de la oferta. Por el contrario, los tramos intermedios vieron reducida su participación en la oferta, de manera que perdieron en conjunto siete puntos en el último año.

Gráfico N°6. “Oferta de Departamentos por Tramos de Precios en UF”



Fuente: Informe MACh N°40: Macroeconomía y Construcción. CChC. Junio 2014

2.1.3 Precios de Viviendas en el Gran Santiago

En los últimos años, las empresas relacionadas al sector inmobiliario han presentado un desarrollo favorable, con *“aumentos acotados de los precios agregados de las propiedades, y bajos niveles de inventarios”*⁷.

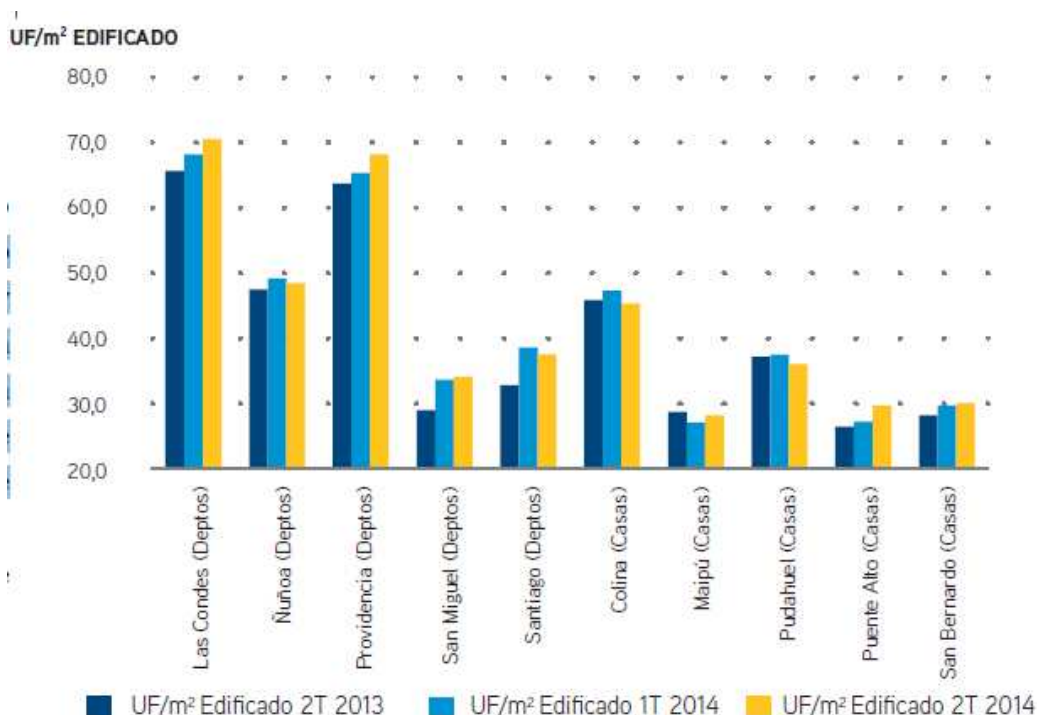
Desde el año 2010 y luego de pasar la Crisis Subprime y Terremoto el mercado inmobiliario del Gran Santiago ha generado una dinámica de alzas de precios de viviendas residenciales en ciertas comunas que no se había observado con anterioridad. Más aún, debido a la gradualidad en la modificación al IVA establecida por la Reforma Tributaria y debido al efecto de traspaso en los precios, se proyecta un alza entre el año 2015 y 2017.

Para el segmento de mercado entre las UF 2.000 y UF 4.500 se estiman alzas entre 7% y 8% y sobre 4.500 de 10%. Este rango participa un 37,9% en la oferta total de Gran Santiago, donde un 24,2% se localiza en Ñuñoa, 14,8% en Santiago Centro y un 10,4%

⁷ Recuadro IV.1. Sector Inmobiliario: Evolución reciente y perspectivas. Banco Central de Chile. Año 2012.

en la comuna de Las Condes. Estas 3 comunas representan el 49,4% de la oferta de viviendas nuevas en este segmento, y concentran la mayor parte de la comercialización de las mismas en 2014-2015.

Gráfico N°7. “Precios UF/M2 - Principales Comunas del Gran Santiago”



Fuente: Mercado Residencial – Segundo Trimestre 2014. Colliers International

2.1.4 Proyecciones de Rentabilidad para Mercado Habitacional

La rentabilidad inmobiliaria trata sobre la renta de bienes inmuebles cuya explotación comercial genera una renta en el tiempo, siendo parte de un área del negocio inmobiliario cuyo objetivo puede ser:

- Venta del producto final al inversionista: El proceso parte por la determinación del nicho de mercado al que se ofrecerá el producto, la selección del terreno, el estudio de cabida y anteproyecto, la compra del terreno, el desarrollo de los proyectos, la comercialización y la construcción de los productos.
- Desarrollo del negocio rentando estos tipos de inmuebles: Comercialización de los arrendamientos hacia los usuarios finales.

En general el tiempo involucrado que toma un desarrollo inmobiliario de este tipo puede ir desde los dos a tres años en promedio, desde que se decide la compra del terreno hasta la colocación de los productos en arrendamiento.

Dentro de los desarrollos inmobiliarios de este tipo se pueden encontrar las placas de locales comerciales, los Strip Centers, los centros comerciales de todas las escalas (Shoppings, Malls regionales y supraregionales, Power Centers, etc.), los edificios de oficinas, las bodegas y galpones industriales, los hoteles, resorts y centros de eventos. Siendo los principales desarrolladores: inmobiliarias o inversionistas, bancos comerciales y de inversión, fondos de inversión públicos o privados, compañías de seguros, empresas constructoras, operadores del negocio del retail, centros industriales y hospitality (hoteles, resorts, parques temáticos, spa, tiempo compartido, etc.).

Dentro del segundo tipo de inversión se puede entregar como ejemplo, la compra por parte de un inversionista de una o más propiedades de manera que garantice el pago de la renta en al menos 5 años. En el caso del presente Plan de Negocios, se enfocará en este último tipo de inversión y dentro del mercado habitacional.

Para el año 2014 se establece que las rentabilidades anuales nominales para el mercado habitacional pueden variar entre un 5% a un 6%. Esto considerando las variables económicas de nuestro país y los factores de riesgo que existen actualmente (tasas de capitalización). Según estudios de Colliers International *“Estas tasas no han sufrido mayores variaciones en los últimos trimestres y, para las características de nuestro mercado, han resultado favorables para la inversión en este tipo de producto. Debido a ello no debieran producirse mayores alzas o bajas en este indicador para 2015. Los meses para agotar las unidades (stock inicial total) se proyectan entre 24 a 28 meses. Esto considerando un proyecto en densidad media. Aunque existe una contracción en las ventas de viviendas nuevas, los plazos de liquidación se proyectan con cierta estabilidad según los niveles de consumo. La recomendación es observar el comportamiento de la “oferta bancaria” ante posibles nuevas alzas en los precios de las viviendas y revisar los tiempos en decisiones de compra, inversión y primera vivienda”*.⁸

2.1.5 Análisis General del Mercado Inmobiliario Chileno.

Basando en la información anterior, se puede resumir que la demanda por propiedades en Chile proyecta una leve alza para el presente año 2015 a raíz de la Reforma Tributaria y su impacto en el alza de precios, el que ya tiene una tendencia de un incremento de un 7%. Si a lo anterior se suma que la oferta de propiedades no debiese aumentar sustancialmente debido al stock disponible, se puede apreciar un futuro favorable para Global Investments debido a:

- Inversionistas inmobiliarios aún cuentan con entusiasmo en rentabilizar su capital mediante propiedades producto de un retorno esperado entre un 5% a un 6%.
- No habría mayor aumento de oferta que permita una baja de precios de las propiedades en Chile.
- Precios de viviendas se mantendrían con una tendencia al alza

En ese sentido, se hace necesario analizar el mercado inmobiliario en la ciudad de Miami de manera de determinar si su situación actual representa una ventaja

⁸ Mercado Residencial – Segundo Trimestre 2014. Colliers International. Año 2014.

comparativa en términos de ofrecer al posible cliente la posibilidad de obtener una propiedad que le otorgue una mayor rentabilidad a su inversión.

A continuación se analizará el mercado inmobiliario en Miami, específicamente en el sector de West Palm Beach, debido a que ampliamente conocido por sus bondades en cuanto a su ubicación, prestación de servicios tanto a turistas como a residentes, conectividad y seguridad. Su clima tropical atrae a millones de personas anualmente, donde desde el año 2011 su población aumenta anualmente un 0,7% lo que refleja en una buena economía del sector.⁹

2.2 MERCADO INMOBILIARIO EN LA CIUDAD DE MIAMI, ESTADOS UNIDOS

El año 2007 fue el año que remeció la economía estadounidense y mundial a raíz de la crisis Subprime. El origen de ésta se debió a la burbuja inmobiliaria quien gracias a la especulación de precios de los activos inmobiliarios llevó a muchas personas a adquirir propiedades pensando que en algún futuro no muy lejano, los precios seguirían subiendo. Por otro lado, entidades bancarias bajaron el resguardo al no considerar de manera más exhaustiva la capacidad de riesgo en cada entrega de crédito hipotecario. Bajo ese contexto, el sistema bancario entregó hipotecas de alto riesgo, es decir, préstamos orientados a clientes con escasa solvencia y por tanto con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de los créditos, donde las tasas de interés fueron más elevadas que para el resto de los créditos de consumo. Finalmente aquellos clientes más riesgosos comenzaron a no cumplir con sus obligaciones crediticias, aumentando la tasa de morosidad del país y el nivel de ejecuciones de viviendas o “embargos”. Lo anterior provocó la alerta de grandes fondos de inversión quienes tenían comprometidos sus activos con la banca, provocando una repentina contracción del crédito y una enorme volatilidad de los valores bursátiles, generándose una espiral de desconfianza y pánico inversionista, y una repentina caída de las bolsas de valores de todo el mundo, debido a la falta de liquidez.

El desarrollo de la crisis desató la baja de precios en las propiedades de todo Estados Unidos, incluyendo la ciudad de Miami. Muchas de estas propiedades fueron ejecutadas por bancos e instituciones crediticias, siendo adquiridas por personas naturales, empresas corredoras de propiedades y/o grupos inmobiliarios. En la actualidad se pueden encontrar viviendas a un 50% más económica que su valor de mercado sin crisis, lo que genera una excelente oportunidad de apreciación en el futuro debido a que la ciudad cuenta con los siguientes atributos¹⁰:

- Destino turístico mundial.
- Punto central de negocios internacionales (Latinoamérica).
- Clima agradable durante todo el año.
- Leyes de propiedad inquebrantables.
- Estado “landlord-friendly” (beneficioso para propietarios).
- Segundo puerto más importante del país.

9 Housing Market Profiles. West Palm Beach – Boca Raton – Boynton Beach, Florida. Diciembre de 2013. U.S. Department of Housing and Urban Development

10 www.miamitangoinvestments.com

- Tercer aeropuerto en cantidad de ingreso de extranjeros del país.

Figura N°1. “Mapa Geográfico Miami: West Palm Beach”



Fuente: Google Maps

A continuación el presente análisis se enfocará en el sector de West Palm Beach, Miami, Florida.

2.2.1 Mercado Inmobiliario en West Palm Beach

Luego se cuatro años de pérdidas, la condición económica de West Palm Beach comenzó a mejorar desde el año 2011. En los siguientes 3 años se consiguió un incremento de un 2,1% anual en la cantidad de empleos.

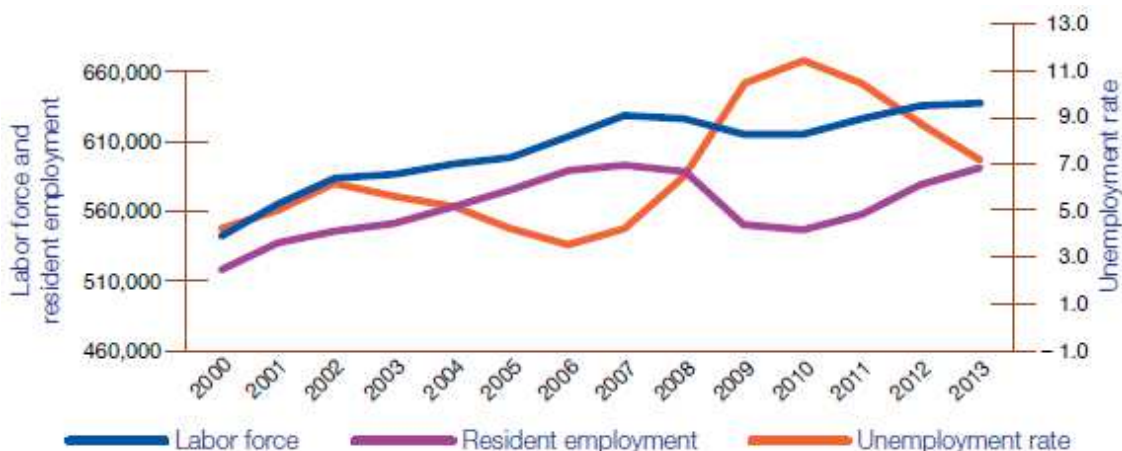
Tabla N°1. “Cantidad de Empleos en West Palm Beach período 2010-2014”

	2000	2010	Current	Average Annual Change (%)	
				2000 to 2010	2010 to Current
Total resident employment	518,947	546,349	590,900	0.5	2.6
Unemployment rate	4.2%	11.4%	7.1%		
Nonfarm payroll jobs	486,300	500,200	529,300	0.3	1.9
Total population	1,131,191	1,320,134	1,353,000	1.6	0.7
Total households	474,175	544,227	570,000	1.4	1.2
Owner households	354,026	388,493	393,600	0.9	0.3
Percent owner	74.7%	71.4%	69.1%		
Renter households	120,149	155,734	176,400	2.6	3.4
Percent renter	25.3%	28.6%	30.9%		
Total housing units	556,428	664,594	673,500	1.8	0.4
Owner vacancy rate	2.0%	3.4%	2.3%		
Rental vacancy rate	8.7%	12.4%	7.9%		
Median Family Income	\$55,600	\$67,600	\$64,100	2.0	- 1.8

Fuente: Comprehensive Husing Market, West Palm Beach – US Department of Housing 2014

Por otra parte el porcentaje de desempleo tiene un promedio del 7,1%, siendo el más bajo desde el año 2010 como se puede apreciar en la Gráfico N°8:

Gráfico N°8. “Índices de Empleo y Desempleo en West Palm Beach”



Fuente: Comprehensive Housing Market, West Palm Beach – US Department of Housing 2014

2.2.1.1 Mercado de Venta de Propiedades en West Palm Beach

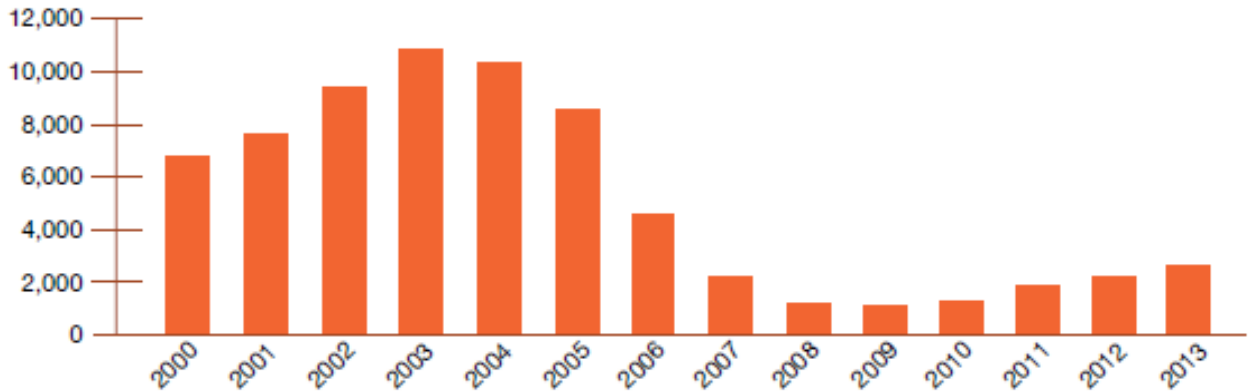
Las condiciones de ventas en las propiedades se han estado equilibrando a partir del año 2010. Esto se refleja en la actual tasa de vacancia de un 2,3%, una disminución importante desde abril de 2010 que presentó un 3,4%.

El precio de ventas de las viviendas nuevas subió un promedio de un 12% pasando de un precio promedio de venta de USD \$457.200 en Noviembre de 2012 a USD \$511.500 en Noviembre de 2013, siendo este el precio promedio más alto desde la crisis Subprime.

El precio de venta de viviendas usadas han incrementando ligeramente con un 11% desde el año 2009 hasta el 2011. El precio promedio de venta de viviendas usadas fue de USD \$ 275.900 en Noviembre de 2013, aumentando un 15% desde los doce meses anteriores (Noviembre de 2012). El precio medio de venta de casas usadas alcanzó su máximo en 2007 a USD \$ 382,500 y se redujo un promedio de 7 por ciento anual entre los años 2007 y 2011.

Por otra parte, durante el año 2013 empresas constructoras han respondido al aumento en la demanda de viviendas nuevas, aumentando su construcción. Esto se ha visto también en el mercado de las viviendas usadas como lo demuestra el siguiente gráfico:

Gráfico N°9. “Incremento en la Demanda de Viviendas (nuevas y usadas) en West Palm Beach Período 2000-2013”



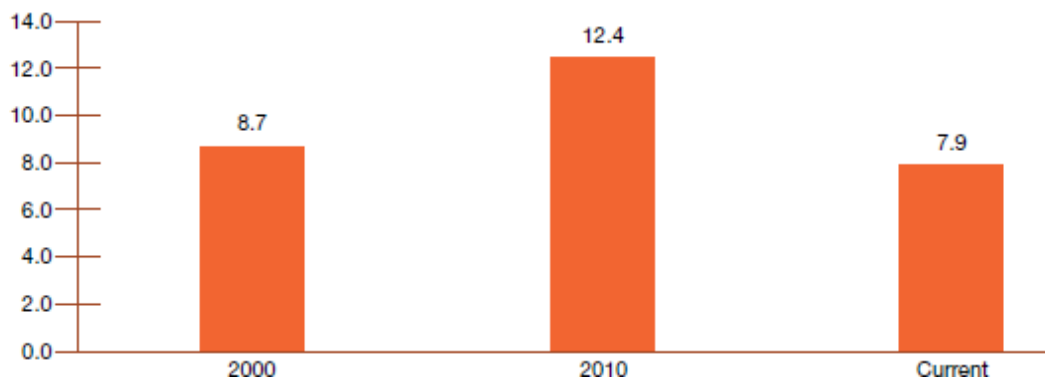
Fuente: Comprehensive Husing Market, West Palm Beach – US Department of Housing 2014

Esto se refleja en que los condominios son una parte importante en el tipo de vivienda en venta en West Palm Beach. Según informe del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano de Estados Unidos (símil con Serviu en Chile) establece que gran parte de los condominios construídos luego del 2010 en el área del Centro de West Palm Beach se han vendido, lo que llevó a los desarrolladores inmobiliarios a hacer planes para construir más unidades. Aproximadamente en el presente año 2014 se proyecta la inclusión de 1.800 unidades en 11 nuevas torres de condominios de la zona de Downtown (Centro) West Palm Beach.

2.2.1.2 Mercado de Arriendo de Propiedades en West Palm Beach

Las condiciones del mercado de rentas de viviendas en West Palm Beach han ido mejorado en los últimos años. Actualmente, la tasa de vacancia corresponde a un 7,9%, por debajo del 12,4% en Abril de 2010 tal como exhibe el Gráfico N°10:

Gráfico N°10. “Tasas de Vacancia en Arriendo de Viviendas en West Palm Beach”



Fuente: Comprehensive Husing Market, West Palm Beach – US Department of Housing 2014

Tal como se aprecia en el gráfico anterior, la demanda por unidades de viviendas ha aumentado en los últimos cuatro años. Esta realidad ha sido consecuencia de la disminución en las tasas de desempleo como se demostró en el gráfico N°8. El promedio de rentas para viviendas de uno, dos y tres dormitorios corresponden a USD \$ 1.019, \$ 1.242 y \$ 1.482, respectivamente.

Tabla N°2. “Demanda Estimada de Renta en Viviendas. West Palm Beach. Periodo 2014-2017”

Zero Bedrooms		One Bedroom		Two Bedrooms		Three or More Bedrooms	
Monthly Gross Rent (\$)	Units of Demand	Monthly Gross Rent (\$)	Units of Demand	Monthly Gross Rent (\$)	Units of Demand	Monthly Gross Rent (\$)	Units of Demand
950 to 1,149	110	1,100 to 1,299	640	1,400 to 1,599	1,050	1,500 to 1,699	320
1,150 to 1,349	75	1,300 to 1,499	450	1,600 to 1,799	760	1,700 to 1,899	230
1,350 to 1,549	60	1,500 to 1,699	360	1,800 to 1,999	610	1,900 to 2,099	180
1,550 to 1,749	30	1,700 to 1,899	180	2,000 to 2,199	300	2,100 to 2,299	90
1,750 to 1,949	30	1,900 to 2,099	180	2,200 to 2,399	300	2,300 to 2,499	90
Total	300	Total	1,825	Total	3,025	Total	910

Fuente: Comprehensive Husing Market, West Palm Beach – US Department of Housing 2014

La Tabla N°2 muestra la estimación de la demanda por el alquiler y número de dormitorios. Las viviendas más demandadas serán aquellas que contengan dos dormitorios, seguidas por las de un dormitorio.

2.3 TRIBUTACIÓN DE INVERSIONISTAS EXTRANJEROS EN ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos se ha convertido en una nación que posee una amplia gama de bienes inmuebles en venta con precios accesibles debido a la crisis Subprime del año 2007. En ese sentido, es necesario conocer las leyes tributarias de manera de evitar una mala gestión al invertir.

Existe una gran diferencia en la manera en que Estados Unidos aplica sus impuestos sobre la renta, sucesiones y donaciones respecto al estatus de ciudadanía de un inversionista según lo siguiente¹¹:

- Residente para Fines Fiscales: Estará sujeto a los impuestos de Estados Unidos sobre la renta, sucesiones y donaciones a nivel mundial. Caen dentro de esta categoría aquellos que:
 - a. Posean una Green Card que les permita ser residentes

¹¹ Tributación de Inversionistas Extranjeros en los Estados Unidos. Richard S. Lehman & Associates. 2004

- b. Prueba de presencia sustancial
 - c. Elección Voluntaria
 - d. Excepción de la conexión más cercana
 - e. Tratados
- Extranjero No Residente: Cualquier ciudadano que no sea de Estados Unidos y que no sea Residente de los Estados Unidos (mencionado anteriormente) para fines de impuesto sobre la renta en dicho país.

En presente Plan de Negocios se detallará la forma de pago de impuestos por propiedades bajo el concepto de “Extranjero No Residente” quien puede ser presentado como:

1. Persona Natural Individualizada: La compra del inmueble y posterior pago de impuestos los deberá realizar la persona natural que se inscribe como dueña de la propiedad.
2. Fondo de Inversión No Residente en Estados Unidos: La compra de la propiedad se realiza mediante un Fondo de Inversión Privado (al igual que en Chile) quien figura como propietaria de la propiedad, donde a través de ésta se deberán ejecutar los pagos de impuestos.

La tributación sobre los ingresos de bienes inmuebles se presenta en Anexo A.

2.3.1 Posesión de Bienes Inmuebles bajo Persona Natural.

La posesión en forma individual requiere que el dueño contribuyente extranjero presente una declaración de impuestos sobre tres casos detallados a continuación:

- Ingreso sobre la Renta: Se debe presentar la declaración de ingreso a la renta neto anualizado. Se deberá pagar por el concepto anterior el 15% de aquella declaración.
- Ganancias sobre Capital: Están sujetos a un 15% sobre el monto de valor de venta de la propiedad.
- Sucesiones y/o Donaciones: El extranjero no residente de Estados Unidos está sujeto a impuestos sobre sucesiones por el valor de la equidad del bien inmueble los que pueden llegar hasta un 30% sobre el monto del valor de la propiedad.

2.3.2 Posesión de Bienes Inmuebles bajo Fondo de Inversión.

Las tasas ordinarias de impuestos sobre la renta y sobre las ganancias de capital de una corporación son iguales. Por eso, tanto los ingresos ordinarios como las ganancias de capital generadas por una corporación pueden estar sujetos a una tasa tributaria federal y estatal del casi 40%, comparado con la tasa del 15% sobre las ganancias de capital pagadas por un dueño que es individuo y no es residente.

Además, el pago de los dividendos por parte de una corporación a sus accionistas no residentes puede estar sujeto a un impuesto estadounidense adicional de retenciones sobre dividendos. Sin embargo, la posesión de los bienes inmuebles estadounidenses a través de una corporación asegurará que las declaraciones individuales sobre la renta no tengan que ser presentadas por el inversionista extranjero como individuo. Por otra parte, si la adquisición de propiedades se realiza mediante corporaciones o fondos de inversión, permiten a los inversionistas conservar el anonimato y por tanto no estarían sujetos al pago de impuesto por sucesiones.

2.3.3 Tratado Libre Comercio Chile – USA: Doble Tributación.

Los Convenios para evitar la doble imposición son tratados internacionales cuyo objetivo principal es eliminar la doble tributación internacional a la que estén afectos los contribuyentes que desarrollan actividades entre los Estados contratantes y en convenio. En particular, su principal objetivo es evitar la doble tributación jurídica de las rentas.

Según en Centro de Estudios Tributarios de la Universidad de Chile *“El Convenio con EE.UU. en cuanto a su estructura no difiere de los otros Convenios vigentes en Chile ni de los modelos de OCDE o de ONU. Sin embargo, algunas disposiciones especiales que dicen relación principalmente con la adecuación de disposiciones tributarias interna de los EE.UU. dentro de la aplicación de los Convenios para evitar la doble imposición fueron incorporadas¹²”*.

En el Convenio entre Chile y Estados Unidos para evitar la doble Imposición se establece que *“Cuando un residente de Chile obtenga rentas que, de acuerdo con las disposiciones de este Convenio, puedan someterse a imposición en los Estados Unidos, Chile permitirá acreditar contra el impuesto a la renta chileno correspondiente de esa persona el impuesto estadounidense pagado, de acuerdo con la legislación de los Estados Unidos y en conformidad con el Convenio, sobre esas rentas u otras rentas de fuente extranjera. Este párrafo se aplicará a todas las rentas tratadas en este Convenio¹³(página 25)”*

2.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA: MÉTODO DE LOS CUATRO CUADRANTES.

El método de los cuatro cuadrantes permite analizar los cuatro factores con los que se mueve el mercado inmobiliario:

1° Cuadrante: Relaciona precio de venta “P” versus precio de arriendo “R” de propiedades disponibles en el mercado de activos (bienes inmuebles)

¹² Convenio para evitar la Doble Tributación entre Chile y Estados Unidos. Aspectos Generales. Centro de Estudios Tributario. Universidad de Chile.

¹³ Convenio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos de América para evitar la Doble Imposición y para Prevenir la Evasión Fiscal en Relación al Impuesto a la Renta y el Patrimonio. 4 de Febrero de 2010. Washington, USA.

2° Cuadrante: Determina el precio de venta de propiedades “P” en función de las nuevas unidades construidas “C”. Una mayor colocación de viviendas nuevas en el mercado haría disminuir el precio de las viviendas existentes.

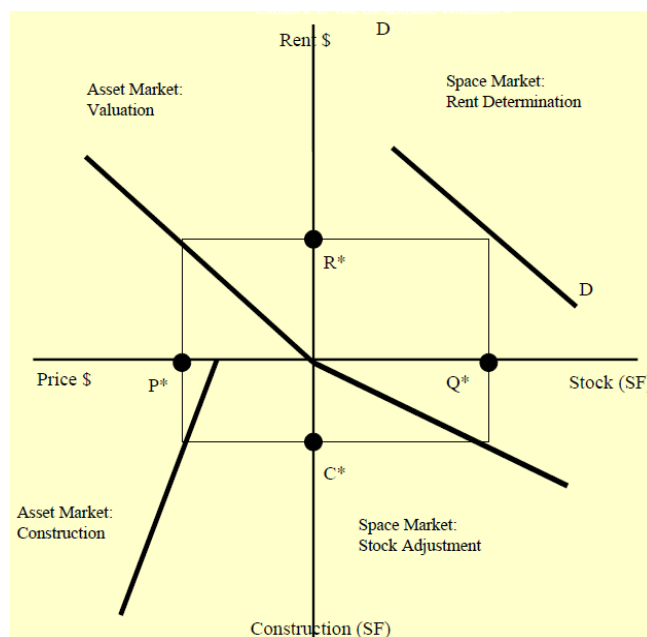
3° Cuadrante: Establece la relación entre la cantidad de nuevas unidades construidas versus la cantidad de metros cuadrados disponibles para poder ejecutarlas. Esto permite relacionar el costo de construcción versus la cantidad de terrenos disponibles.

4° Cuadrante: Establece la correlación entre los metros cuadrados disponibles desde el punto de vista de las propiedades utilizables para arriendo.

Cuando uno de los cuatro factores que dan origen al modelo varía, se establece que cada uno de los otros lo hace también. En ese sentido, el rectángulo exhibido en el Gráfico N°11 cambia de posición determinando nuevo P, R, Q y C. Por otra parte, el punto de intersección de la recta proyectado como la demanda también se desplaza.

El modelo se basa en el comportamiento cíclico de la industria inmobiliaria al relacionar el mercado el espacio disponible para la construcción de nuevos bienes inmuebles, los nuevos y antiguos bienes inmuebles que están sujetos a venta o a renta. A través de este modelo se pretende determinar la situación que presenta el mercado inmobiliario en el sector de West Palm Beach, Miami-Florida.

Gráfico N°11. Modelo de los Cuatro Cuadrantes



Fuente: The Four Quadrant Model. Clase N°1b “Real Estate System with Development” del curso Special Topic in Finance: Real Estate. Profesor Delores A. Conway

Si analizamos la situación actual del mercado inmobiliario en West Palm Beach según el Gráfico N°12 del presente documento, podremos notar que luego de la crisis Subprime y a partir del año 2008 la demanda por viviendas nuevas y usadas comenzó a bajar.

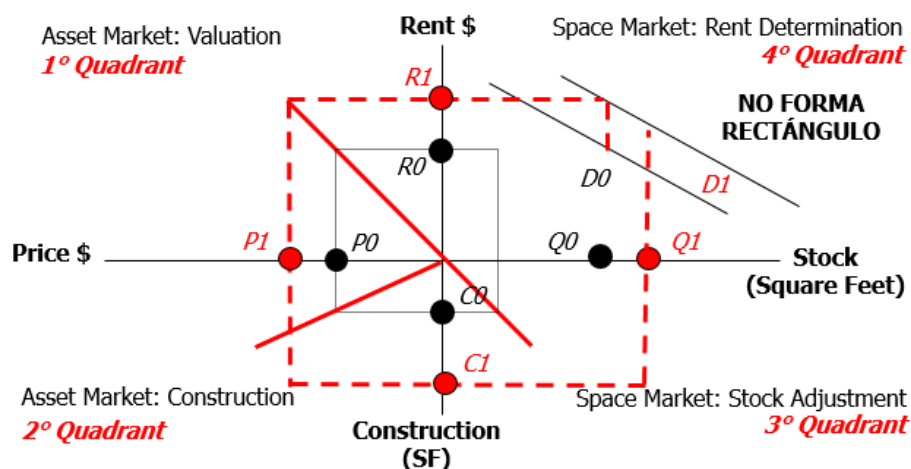
Si esta situación es analizada según el modelo ocurre que en el Cuadrante III baja la cantidad de construcciones nuevas hasta llegar a un nuevo stock de equilibrio (metros cuadrados disponibles) donde se movilizan los puntos C y Q.

Como consecuencia en el Cuadrante II disminuye la cantidad y por ende existe un nuevo equilibrio en cuanto a precio de arriendo. En el I y II Cuadrante el precio de venta de construcciones nuevas disminuye debido al stock de viviendas disponibles. Lo anterior genera que exista un nuevo punto de intersección entre el rectángulo de los cuatro cuadrantes y la recta que se desplaza representando la nueva demanda. Todo este proceso ocurre antes y durante la crisis Subprime.

2.4.1 Escenario de la Industria Inmobiliaria luego de la Crisis Subprime del 2007

Tal como se mencionó en el capítulo anterior, desde el año 2011 la demanda por viviendas nuevas y usadas ha comenzado a incrementar. Esto significa un nuevo equilibrio dentro del cuadrante, pero dado en el largo plazo:

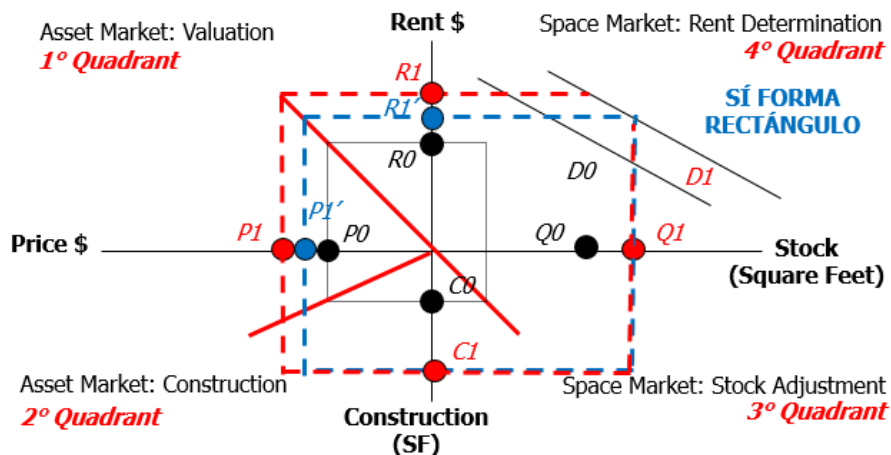
Gráfico N°12. Modelo de los Cuatro Cuadrantes después Crisis Subprime – Sin Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia

El gráfico N°12 muestra un incremento en la demanda y la movilización de todos los factores necesarios para este nuevo equilibrio. Sin embargo, según el aumento (desplazamiento) de la cantidad de pies cuadrados (SF) disponibles necesarios para esta nueva demanda, se observa que los factores de precio de renta y precio de arriendo no permiten cerrar el rectángulo por lo tanto, esta no es la condición de equilibrio final del mercado por lo que las variables Precio de Renta y Precio de Venta se deben volver a evaluar en un nuevo cuadrante:

Gráfico N°13. Modelo de los Cuatro Cuadrantes después Crisis Subprime – En Equilibrio



Fuente: Elaboración Propia

Como se aprecia en el gráfico N°13, se logra formar el rectángulo al unir las cuatro variables. Esto quiere decir que se habría alcanzado la zona de equilibrio en el largo plazo. Para esto se mantiene constantes la demanda y el stock necesario para satisfacerla. Sin embargo, los precios de venta y de arriendo de los bienes inmuebles se encontrarán en un punto intermedio entre P_0 - P_1 y R_0 - R_1 .

Este modelo permite determinar que efectivamente a medida que aumenta la demanda y se tenga el stock suficiente para satisfacerla, los precios de arriendo y de venta de propiedades subirán desde la situación actual. Sin embargo para determinar el porcentaje o valor de esta alza se hace necesario contar con un estudio muy minucioso sobre la estimación de crecimiento de la demanda y la cantidad de unidades (stock) necesaria para satisfacerla, el que se encuentra fuera del rango de análisis del presente documento.

2.5 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA: CINCO FUERZAS DE PORTER

2.5.1 Poder de Negociación de los Clientes

Identificación: Los clientes corresponden 1) a personas naturales que posean un rango de ingresos por hogar entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más según la descripción de grupos socioeconómicos N.S.E ¹⁴ en Chile. 2) Fondos de Inversión Privado.

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que el servicio de asesorías inmobiliarias de propiedades en el extranjero, específicamente en la ciudad de Miami, no se encuentra masificado. Por otra parte, al tratarse de una empresa nueva en etapa de creación no puede exigir altos precios a sus consumidores

¹⁴ Mapa Socioeconómico de Chile. Adimark 2002

2.5.2 Poder de Negociación con Proveedores.

Identificación: corresponden a corredores de propiedades en Miami, quienes serán los intermediarios entre Global Investments y el vendedor de la propiedad en Estados Unidos.

Este es bajo debido a que el mercado inmobiliario en Miami es de gran alcance, por ende si un proveedor sube su margen de comisión es fácil encontrar a otro que lo suplante entregando similares características. Por otra parte, el costo de un posible cambio de proveedor no debiese ser alto debido a que existe una similitud en los servicios que entregan las compañías de real estate en Miami. Para esto deberá contar con una buena red de distribuidores de manera de lograr alianzas estratégicas con más de una sola compañía.

2.5.3 Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos

Identificación: Corresponden a todas aquellas empresas que se dedican a comercializar propiedades como segunda vivienda o para inversión dentro de Chile. En esta categoría calificarían empresas corredoras de propiedades, brokers inmobiliarios, empresas inmobiliarias con proyectos dirigidos a inversionistas en comunas de Santiago Centro, Providencia, Viña del Mar; La Serena y Antofagasta. No se toma en cuenta propiedades en otros países como Perú o Colombia, puesto que el sustituto que compite más fuerte entre los consumidores chilenos sería propiedades nacionales debido a las facilidades de compra en el sentido comercial y legal.

De esta forma, los sustitutos poseen una amenaza de ingreso alta. Sin embargo, los precios de venta en Chile son contingentes a la economía nacional. En ese sentido, hoy el mercado inmobiliario fuera del país se ven más atractivo debido a que actualmente el mercado chileno se encuentra entregando menores rentabilidades que en otros países como Estados Unidos.

2.5.4 Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

Identificación: Aquellas corredoras de bienes inmueble multinacionales que se encuentren operando en Chile, brokers inmobiliarios independientes y quienes pueden ver Miami una oportunidad actual de negocio.

La amenaza de entrada para Global Investments es alta debido a que no existen barreras de entradas para nuevos competidores. El negocio inmobiliario no requiere de grandes requerimientos de capital, donde corredoras de propiedades fácilmente podrían entrar al negocio.

Por otra parte, el mercado no se encuentra completamente desarrollado. En ese sentido, Global Investments deberá adquirir experiencia y por ende un mayor conocimiento del mercado lo que permitirá poder diferenciarse de sus posibles competidores y lograr tener una marca de prestigio dentro del mercado inmobiliario que produzca lealtad entre sus clientes.

Una de las formas de lograr diferenciarse sería poder adquirir mayores economías de escala, es decir, lograr un mayor número de ventas de manera de lograr bajar los costos operacionales en Chile y Miami.

2.5.5 Rivalidad entre Competidores

Identificación: Corredoras de propiedades que se encuentren operando en Chile y Miami. Actualmente el mercado no presenta más allá de cinco. Brokers inmobiliarios que operen de manera independiente dentro de Family Office.

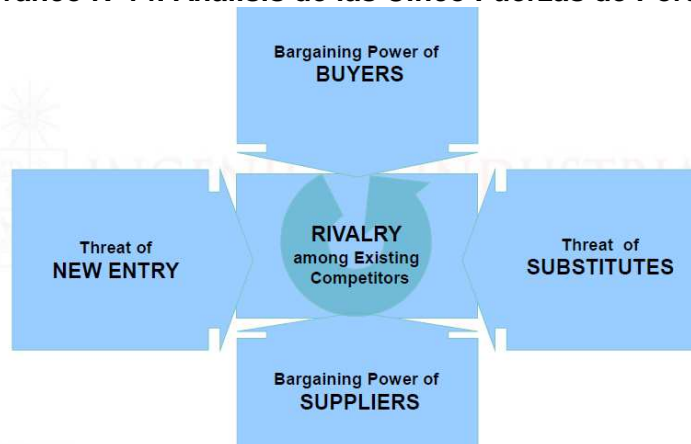
La fuerza más poderosa de las cinco. La rivalidad entre competidores actualmente es de un nivel medio pero tiene potencial de ser alta en la medida que los competidores actuales logren estrategias más agresivas para acaparar una mayor parte del mercado. Hoy en día la estrategia de marketing no es masiva y básicamente se produce por Word of Mouth WOM o “Boca a Boca” y estrategias de marketing por internet.

Si bien el producto no se encuentra masificado, y por tanto el mercado objetivo es algo en que las empresas dentro de esta industria tienen acceso por igual, se requiere elaborar una estrategia de marketing que permita dar a conocer el producto para luego, en una segunda etapa, lograr que la empresa logre prestigio dentro de sus competidores, diferenciándose por experiencia y calidad de servicio.

Actualmente cada compañía trabaja de manera independiente y no se visualizan posibles fusiones ya que el 100% de estas empresas pertenecen a multinacionales, por tanto dicho acuerdo debiese estar dado por una política de fusión internacional.

Se visualiza una gran oportunidad de lograr obtener ventajas comparativas frente a competidores directos de Global Investments, donde las estrategias debiesen ir bajo la línea de aumentar la calidad de servicio entregado, realizar promociones de venta y aumentar la publicidad a través de campañas de marketing efectivas en las distintas etapas de crecimiento de la compañía.

Gráfico N°14. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter's Five Forces Framework. Clase N°2 "Industry Analysis" del curso IN7A8 International Competitiveness. Profesor Christian Diez

A modo de análisis, se puede identificar que las amenazas más importantes van en relación a factores externos como el ingreso de competidores a un mercado que por la contingencia actual resulta atractivo. A esto se debe agregar que el poder de negociación respecto a determinación de precios de asesoría no puede aumentar bruscamente ya que eso limita la acción de preferencia de compra del consumidor. En ese sentido se debe internalizar que, además de competir con compañías que establezcan redes en Miami y ejecuten el mismo negocio que Global Investments, existe otra competencia directa respecto a todas las propiedades que se comercializan en Chile, siendo el precio de venta establecido por el mercado en ambos países fundamental para el buen desarrollo del negocio y éxito de la compañía.

Global Investments deberá ser capaz de desarrollar una fuerte imagen de marca durante los cinco primeros años de implementación, de manera de generar las redes para atraer clientes y trabajar al mismo tiempo en su consolidación de imagen en el mercado inmobiliario chileno. Bajo este contexto, el plan de marketing se hace fundamental tanto para atraer las primeras ventas como para asegurarlas a lo largo del desarrollo de la compañía fortaleciendo su posicionamiento dentro de inversionistas inmobiliarios.

2.6 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA: FODA

A continuación se sintetiza un análisis interno y externo de la empresa, identificando sus factores claves de éxito y ventajas competitivas, mediante la determinación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

2.6.1 Fortalezas

La fortaleza de Global Investments viene dada por la experiencia del equipo sobre el conocimiento del mercado inmobiliario y financiero. El equipo contará con la presencia de profesionales con experiencia en Estados Unidos al contar con un partner estratégico en dicho país lo que permitiría buscar las mejores propiedades disponibles en el mercado en función de precio, calidad y ubicación de manera de garantizar un mínimo de rentabilidad esperada.

Bajo ese mismo contexto, la alianza con un partner estratégico en Miami, permitirá poder entregar el servicio de renta de aquellas propiedades, asegurando a la compañía un flujo de ingresos mensual.

Por otra parte, el equipo ubicado en Chile tendrá un vasto conocimiento sobre herramientas de inversión y contactos con inversionistas que permitirán el contacto con potenciales consumidores en una primera instancia de manera de lograr llegar al mercado objetivo.

2.6.2 Oportunidades

La coyuntura actual es lo que motiva la creación del presente Plan de Negocios en el sentido de que hoy Miami representa una gran oportunidad de negocio para la inversión

de propiedades inmobiliarias. El mercado inmobiliario norteamericano se encuentra repuntando luego de la gran Crisis Subprime del año 2007 lo que ha permitido poder encontrar propiedades con menores precios en relación a sus precios de mercado, por lo que se proyecta que los precios de estas viviendas se incrementen en los próximos años dado un aumento en la demanda de adquisición y renta de propiedades. Esto permitiría contar con una mayor rentabilidad esperada en comparación a la realidad inmobiliaria chilena actual.

Además se cuenta con la legislación tributaria a favor, al contar con el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos lo que permite eliminar la doble tributación por concepto de ingresos de renta por el arriendo de propiedades y de capital por la venta de éstas, siendo uno de los factores más importantes para los inversionistas a la hora de decidir invertir en el extranjero.

2.6.3 Debilidades

La mayor debilidad que presenta Global Investments tiene relación con que no posee una marca consolidada dentro de su mercado objetivo, por lo que deberá realizar grandes esfuerzos en promoción de ventas y marketing en comparación a su competencia directa. Esto en función de que la compañía se encontraría en etapa de desarrollo del plan de negocios y por ende si es que la idea sale al mercado, la compañía estaría en la etapa de nacimiento tratando de lograr el punto de breakeven. Es necesario en esta etapa poder contar con capitales provenientes de diversas fuentes: personales, familiares, amigos, ángeles, programas gubernamentales, etcétera.

2.6.4 Amenazas

La principal amenaza que presenta la compañía corresponde a las etapas cíclicas del sector inmobiliario a nivel mundial. Estas vienen dadas por crisis financieras y finalmente económicas que pueden surgir y/o repercutir en Chile y Estados Unidos (un claro ejemplo de esto fue la crisis Subprime). Producto de una crisis económica, la demanda por propiedades en Estados Unidos pueden retroceder y por ende podría disminuir el valor de venta y de arriendo de estas. Esto haría disminuir la rentabilidad esperada y por ende hacer poco atractivo el servicio de asesoría inmobiliaria en Miami. En ese sentido, lo más prudente es que la empresa esté en constante búsqueda de otros mercados inmobiliarios, como por ejemplo Perú, Colombia, Brasil, etcétera.

Otra amenaza tiene relación con cambios en leyes que afecten el sistema de tributación en Estados Unidos, particularmente en el estado de Florida, lo que repercutiría directamente en la motivación de inversión en la zona.

Por otra parte, existe una competencia que si bien no es mucha como para no permitir a Global Investments a compartir del mercado objetivo, ellos poseen la ventaja comparativa de ser empresas multinacionales con presencia en Estados Unidos. Sin embargo, y aunque hoy estas empresas no utilicen su potencial para este negocio es posible que en un futuro si lo hagan. En ese sentido se hace primordial para Global

Investments la consolidación de la marca dentro del mercado y lograr en menos tiempo el “know-how” como compañía.

Figura N°2. Análisis FODA de Global Investments

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Profesionales con Experiencia en la industria Inmobiliaria y de Inversiones▪ Alianza Partner Estratégico en Miami	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Global Investments en etapa de desarrollo de Plan de Negocios: Se requiere un rápido know how de la empresa▪ Requiere consolidarse a nivel de posicionamiento de marca entre los clientes
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mercado Inmobiliario estadounidense en reactivación económica▪ Legislación Tributaria a favor del intercambio comercial entre Chile y USA	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Surgimiento de Crisis Económicas▪ Cambio en Leyes Tributarias que perjudique la inversión en Miami.▪ Aumento de la Competencia Directa

Fuente: Elaboración Propia

Analizando el FODA en su conjunto más los antecedentes de mercado mencionados anteriormente, se aprecia que además de visualizar que existe una demanda en la adquisición de viviendas por parte de inversionistas, aparece una oportunidad interesante en términos de ofrecer viviendas con gran plusvalía y aumento en valorización en un horizonte no mayor a 5 años, potenciándose con evitar doble tributación según el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Chile. A esto, se añade que actualmente la competencia para ofertar dichas propiedades se encuentra en una etapa no madura, por lo que no existe una competencia marcada ni mucho menos un competidor que establezca barreras de entrada.

Sin embargo, si el negocio se consolida no es difícil que ingresen nuevos competidores al mercado, por lo que es fundamental que la empresa consolide su relación estratégica con profesionales inmobiliarios en Miami de manera de diferenciarse y entregar un valor agregado al cliente, siendo esto una característica identificable de la empresa frente al mercado lo que deberá ser reflejado a través de su posicionamiento de marca.

Por otra parte, el negocio es altamente sensible a crisis económicas en ambos países, por lo que es necesario que Global Investments considere este escenario de manera de prever mediante el sondeo constante de ambas economías y realizar planes de acción para continuar en el mercado. Estas pueden ser que durante la implementación y desarrollo del negocio en Chile y Estados Unidos, se realice la búsqueda constante de nuevos mercados en Latinoamérica que entreguen una buena oportunidad para inversionistas chilenos cuando el negocio se vea afectado por una crisis tanto en Estados Unidos como en Chile.

CAPÍTULO 3 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios permitirá a Global Investments determinar todos aquellos factores externos e internos que inciden en la industria donde la empresa pretende operar, cuales son las ventajas y desventajas y qué medidas serán necesarias ejecutar para potenciar las ventas y por ende el desarrollo de la compañía.

A continuación se presentará la propuesta de valor de la compañía según la estrategia de negocios que se quiere dar a Global Investments.

3.1 ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

La estrategia de negocio para la empresa asesora inmobiliaria Global Investments se basa en poder determinar aquellas actividades críticas bajo los conceptos de dirección y propósito de la empresa. De esa forma se podrá enfrentar más fácilmente los directrices de acción y en un futuro ejecutar los cambios necesarios que le permitan lograr el éxito en el corto y largo plazo.

En función de lo anterior, es que el análisis estratégico será determinado por el Modelo de Negocio Canvas.

3.1.1 Análisis Estratégico: Aplicación del Modelo de Negocios Canvas

La metodología Canvas nace de la idea de entregar un producto que tenga una propuesta de valor al cliente, que surja de su necesidad, todo lo contrario a buscar un mercado objetivo para el producto. Bajo este concepto se analizarán los 9 procesos integrantes del modelo de manera de lograr que los servicios inmobiliarios de Global Investments sean capaces de entregar una propuesta de valor al cliente

3.1.1.1 Asociaciones Claves (Key Partners)

Para un buen soporte comercial, una disminución en los costos operacionales y una disminución del riesgo de prestar servicios en Miami, es necesario que Global Investments comience y mantenga relaciones con:

a) Agencias corredoras de propiedades en Miami: En una primera etapa, se deberá mantener una relación comercial con más de una corredora de propiedades. De manera de observar cómo se comporta el mercado inmobiliario estadounidense. Ya en una etapa más madura del negocio se aconseja lograr una asociación estratégica con una empresa que se desarrolle en real estate y que sea aquella que genere mayor confianza, representación de valores y mejores redes de trabajo. Esto con la finalidad de disminuir gastos operacionales y tener representación en Miami.

Dicha agencia deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Focalizada en el público latinoamericano: Genera mayor cercanía con el mercado chileno al compartir idioma e idiosincrasia.
- Permanencia en el mercado de 10 años o más: Esto debido a que corresponden a compañías que salieron de la crisis subprime con éxito, manteniéndose en el negocio y contando con una buena cartera de clientes.
- Red de Profesionales: Contar con un equipo consolidado de asesores expertos en contabilidad y derecho legal que puedan ofrecer estructurar el negocio de manera más eficiente y confiable hacia el cliente.

Algunos posibles candidatos que cumplen dichos requisitos son:

- Miami Tango: www.miamitangoinvestments.com
- Miami Riviera Real Estate – Inmobiliaria: www.micasaenmiamiflorida.com
- Florida Brokers Real Estate: www.florida-brokers.com
- JLD Miami Real Estate: es.jldmiami-realestate.com

b) Oficina de Abogados: Es fundamental para la fluidez del negocio mantener una relación comercial fluida con alguna oficina de abogados especialistas en real estate. Esto permitirá orientar y entregar al cliente más de alguna alternativa jurídica a la hora de invertir en Florida, que sea en beneficio y se adapte a la realidad de cada cliente, generando valor agregado al producto al ofrecer un mejor servicio, haciendo una diferencia en relación a los competidores directos.

Respecto a las asociaciones claves en Chile se propone que se logre una buena relación con distintos bancos comerciales. Esto permitirá una mejor guía y servicio con el cliente al lograr obtener mejores tasas de interés relacionados con créditos para la adquisición de la vivienda.

3.1.1.2 Actividades Claves (Key Activities)

Respecto a las actividades claves para Global Investments las separaremos según lo siguiente:

a) Plataformas y Networking: Mantener relaciones con grupos de inversionistas, sean estas personas naturales o fondos de inversión. Para esto será necesario una plataforma online potente y amigable donde cada cliente tenga la posibilidad de bucear dentro del website en búsqueda de la mejor propiedad, entregándoles todo lo relacionado a estas como ubicación con comentarios de plusvalía, índices de seguridad, características como metros cuadrados, cantidad de dormitorios, baños, facilities, etc., precio de venta, precio de renta, y rentabilidad estimada de la propiedad. Además Global Investments deberá invertir en un plan de marketing que permita que la marca sea conocida y luego generar reconocimiento entre sus potenciales clientes.

b) Flujo de Ingresos: Esto va en función de lograr captar inversionistas, los que serán contactados directamente a través del plan de marketing y de seminarios a lo largo del año. Por otra parte, se debe lograr mantener una red de contacto en Miami que permita

acaparar la demanda por parte de arrendatarios estadounidenses en aquellas viviendas en donde el inversionista quiera rentar.

3.1.1.3 Recursos Claves (Key Resources)

Los recursos claves corresponden a las propiedades disponibles para compra en Miami, por lo que la compañía de real estate estadounidense o “proveedor” que se elegirá como partner estratégico debe contar con años comprobables de experiencia y éxito en el mercado. A través de ella se aprenderá el know how del negocio inmobiliario en Miami.

Por otra parte, para lograr el contacto permanente con el mercado objetivo, es necesario contar con un presupuesto y con un equipo profesional que permita desarrollar campañas de marketing y ventas de manera de lograr captar a los clientes y ejercer en ellos la mejor de las campañas para esta clase de compañías: Worth of Mouth (WOM), es decir la publicidad del boca a boca.

3.1.1.4 Propuesta de Valor (Value Proposition)

La propuesta de valor de la compañía va en relación al servicio de asesoría inmobiliaria en la adquisición de compra de propiedades en Miami como medida de inversión. Se diferencia de sus competidores directos, empresas multinacionales en su totalidad, en cuanto a que Global Investments es una empresa chilena dirigida y focalizada a inversionistas chilenos, generando cercanía con el cliente al brindar un servicio personalizado y en búsqueda de los propios intereses que cada consumidor pudiese presentar, es decir, el producto a ofrecer se adaptará a las necesidades del cliente y no haciendo que el cliente se adapte a las propiedades disponibles. Para esto, Global Investments deberá contar con un proveedor potente en Miami que maneje una gran cartera de propiedades de manera de poder hacer el match entre los requerimientos del cliente en cuanto a ubicación de la propiedad y cercanía con servicios, seguridad del sector, características y atributos (propiedad es departamento, casa, es parte de un condominio, etc.)

Por otra parte, se quiere lograr entregar al cliente la imagen de status económico al invertir en una propiedad fuera del país, siendo que el precio para aquello no sería más alto de lo que se podría encontrar por propiedades de inversión en el mercado chileno

En ese sentido, esta propuesta se encuentra pensada en lo publicado por Anthony K, Tjan¹⁵ acerca de la creación de la propuesta de valor, donde los factores más importantes para los clientes a la hora de decidir por un producto corresponden a:

- Ser el mejor en calidad
- Dar más valor por menos dinero
- Ofrecer lujo y ambición
- Ser indispensable

En resumen la propuesta de valor de la compañía que se plantea es:

¹⁵ Value Proposition That Work. Anthony K. Tjan. Harvard Business Review. 14 de Septiembre de 2009. <https://hbr.org/2009/09/value-propositions-that-work/>

“Global Investments permitirá a inversionistas adquirir propiedades en Miami, ciudad de clase mundial, entregándole un servicio de asesoramiento integral y personalizado a un precio de adquisición similar a los que presenta el mercado chileno, pero con una mayor rentabilidad”

Se debe mencionar que el mercado objetivo corresponde a inversionistas chilenos y por ende, queda fuera del marco de este análisis el perfil de arrendatario. En el sentido no se establecerá si éstos serán chilenos, latinoamericanos o estadounidenses. Lo relevante trata sobre satisfacer la necesidad de arriendo de la propiedad de inversión para el comprador (potencial cliente), donde la selección del arrendatario se basará en encontrar perfiles que permitan garantizar el flujo de renta del inversionista.

3.1.1.5 Relación con el Cliente (Customer Relationship)

La relación con el cliente se hace fundamental para poder sustentar el negocio a través de una red de contactos de inversionistas. Para esto será necesario integrar dentro del análisis de costos aquellas actividades que permitan establecer una relación más cercana con el cliente las que serán a través de:

- Reuniones periódicas con clientes dentro y fuera de la oficina
- Llamadas telefónicas periódicas
- Plataforma online mediante website de la empresa
- Publicaciones en LinkedIn, Twitter, Facebook y Redes Sociales (marketing digital)
- Seminarios enfocados a potenciales clientes de manera de informar sobre la estructura del negocio. Estas debiesen ser en una primera instancia en las ciudades de Santiago y Antofagasta donde se encuentra nuestro mercado objetivo inicial.

3.1.1.6 Segmentos de Clientes (Customer Segments)

Para poder segmentar a los potenciales clientes de Global Investments es necesario definir el tamaño del mercado y segmentarlo de acuerdo a:

Total del Mercado Disponible: Corresponde a todas aquellas familias chilenas que tengan acceso a créditos del sistema financiero y puedan optar a la compra de alguna vivienda. Esta se determinará según la población de los grupos socioeconómicos AB, C1 y C2¹⁶ la cual corresponde a 933.945 familias.

Mercado Disponible Útil: Familias que pertenecen a la clasificación socioeconómica chilena ABC1, quienes debido a su poder adquisitivo podrían contar con el capital suficiente como para invertir en una segunda propiedad a modo de inversión. El número total de familias en esta clasificación corresponde a 296.980.

Mercado Objetivo: Individuos que pertenezcan al estrato socioeconómico ABC1 pertenecientes a la II Región y Metropolitana. El número total de familias en dichas regiones pertenecientes a esta clasificación corresponde a 198.113.

¹⁶ Mapa Socioeconómico de Chile. Adimark 2002

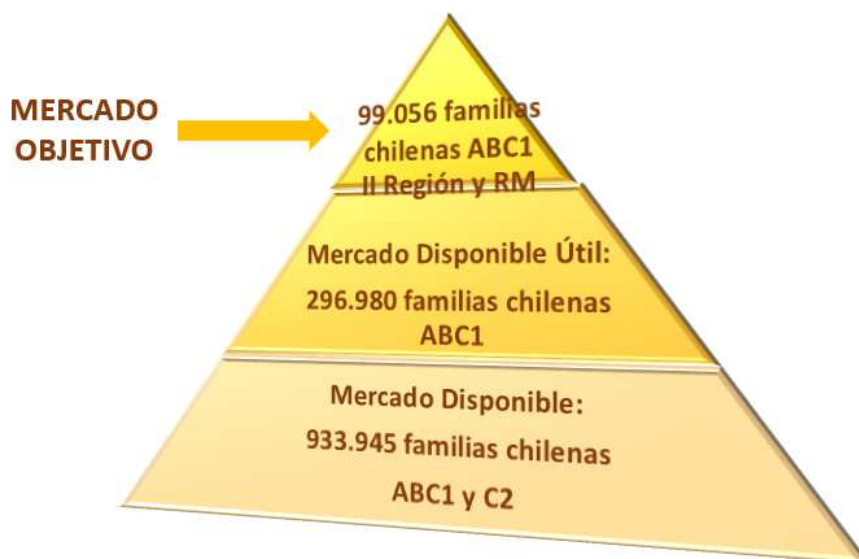
La razón de determinar que el mercado objetivo corresponda a familias ABC1 de las regiones de Antofagasta y Metropolitana es debido a son las regiones que concentran el mayor ingreso dentro de este segmento, lo que hace suponer que podrían tener mayor capacidad de ahorro y por ende un mayor acceso a sistema crediticio, escenario favorable a la hora de pensar en una inversión inmobiliaria. Por otra parte, del total de familias de este segmento, se acordará que Global Investments podrá acceder al 50% de ellas, es decir a 99.056 familias.

Tabla N°3. Distribución del Nivel Socioeconómico en Hogares Chilenos según Región

REGION	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9,0	20,2	27,0	33,1	10,7
III	5,0	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31,0
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18,0	26,0	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
TOTAL	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Fuente: Mapa Socioeconómico de Chile. Adimark 2002

Gráfico N°15. “Tamaño del Mercado Objetivo – Global Investments”



Fuente: Elaboración Propia en base a Mapa Socioeconómico de Chile. Adimark 2002

3.1.1.7 Canales (Channels)

Los canales de comunicación con los clientes serán de manera directa y por parte del equipo de ventas de la compañía. Para esto será necesario contar con información de estudio de mercado y base de datos sobre nuestros potenciales clientes. Esto se deberá dividir en dos mercados:

- a) En Chile:
 - Contacto directo a través de agentes inmobiliarios nacionales
 - Correos electrónicos con publicidad e información de la empresa dirigida al público objetivo de manera de lograr conocimiento y retención de marca
 - Sitio web que permita el fácil acceso a inversionistas.
 - Seminarios de información en Santiago y Antofagasta.

- b) En Estados Unidos:
 - Contacto directo mediante agentes inmobiliarios americanos
 - Publicación de propiedad para renta en sitios webs especializados

Respecto a la búsqueda de arrendatarios para las propiedades en Miami, el partner estratégico de Global Investments en Miami, contará con acceso a la base de datos de real estate con que cuentan todas las corredoras de propiedades estadounidenses que se encuentran asociadas a dicha base, por lo que se establece que éste será en canal oficial de manera de hacer funcionar el engranaje comercial mediante este partner.

3.1.1.8 Estructura de Costos (Cost Structure)

La estructura de costos de Global Investments estará condicionada por los ítems presentados en la siguiente tabla:

Tabla N°4. Estructura de Costos en Chile de Global Investments

Gastos Operacionales (Sueldos)
Comercial
Marketing
Administración y Finanzas
Legal
General
Gastos Generales
Arriendo Oficina (70 m2)
Cuentas (Luz, Agua, Calefacción)
Artículos de Oficina
Inversión Activos Fijos
Computadores
Impresoras
Muebles y enseres

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de los montos se exhibirá en el capítulo de evaluación financiera de la empresa.

3.1.1.9 Fuente de Ingresos (Revenue Streams)

En cuanto a la fuente de ingreso de Global Investments, básicamente corresponde a dos etapas:

a) Ingreso por pago de fee por compra de vivienda: Este ingreso viene dado por el fee que se cobrará al cliente cada vez que se entregue la asesoría en la compra de vivienda en Miami. Este ingreso es realizado una sola vez y al momento de hacer efectiva la compra.

b) Ingreso por pago de fee por arriendo vivienda: Este ingreso viene dado por el fee que se le cobrará al cliente por concepto de asesoría en la administración de las rentas generadas por el arriendo de la propiedad adquirida en Miami. Este ingreso es mensual y se hará efectivo los primeros 10 días de cada mes.

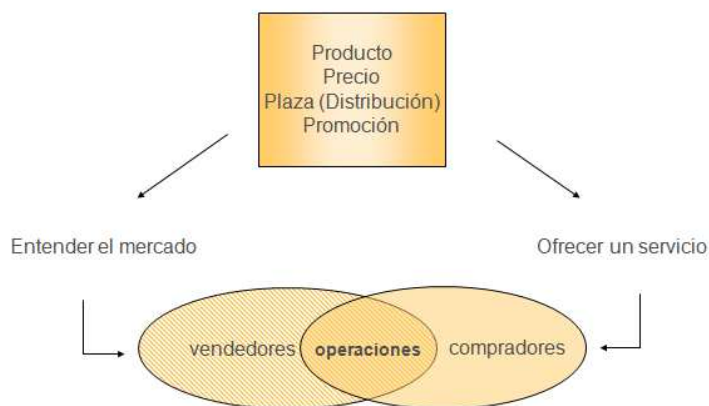
CAPÍTULO 4 PLAN COMERCIAL

Una vez que ya se ha realizado tanto el análisis del mercado en cuanto al cliente objetivo, los proveedores, competencia y variables económicas inmobiliarias al cual Global Investments estará expuesto como la propuesta de valor de la compañía, el siguiente paso es ejecutar el Plan de Marketing de manera de determinar las estrategias de promoción de la compañía para vender el producto de la manera más eficiente.

4.1 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing debería definir el nicho o segmento de su público objetivo para poder determinar la estrategia para llegar a ellos de manera de fidelizar y mantener a los clientes. En base a lo anterior, y en concordancia a lo presentado en los análisis FODA, Porter y Canvas Model, se presentará el Marketing Mix.

Gráfico N°16. “Marketing Mix – Las 4 P”



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Producto

Global Investments ofrecerá a mercado objetivo chileno la asesoría para la adquisición de viviendas en Miami y la prestación de servicio como administrador de renta de estas mismas propiedades. Estos servicios presentan dos etapas en las cuales el cliente puede optar por la segunda. Se detallarán a continuación:

a) Asesoría en adquisición de viviendas en Miami: El objetivo de Global Investments es acercar la mejor propiedad de inversión para el cliente en el sector de West Palm Beach Miami-Florida, guiándolo en el proceso de compra a través de un asesoramiento integral que considera:

- Estudios de rentabilidad según la revalorización del bien inmueble en el mediano y largo plazo con un horizonte de estudio a 2 años.
- Asesoría legal relacionada al proceso de inscripción de propiedades y tributación tanto en Chile como en Estados Unidos.

Este servicio se activa en cuanto el cliente toma la decisión de comprar el bien raíz. Para esto, los ingresos deberán ser estimados de manera única y puntual en el tiempo.

b) Asesoría en renta de la propiedad: Este servicio corresponde a una segunda etapa. Global Investments brindará toda la asesoría en cuanto a obtener arrendatarios calificados para la propiedad y administrar los fondos durante dicho periodo de arriendo.

Esto se traduce en:

- Estudios de calificación de personas candidatas a rentar la propiedad, revisando sus antecedentes comerciales y solvencia.
- Asesoría legal relacionada al proceso de arriendo y tributación de impuestos en Estados Unidos debido al ingreso del propietario producto de la renta.

Este servicio se activa en cuanto el cliente toma la decisión de arrendar a un tercero el bien raíz otorgando el poder de administración de la renta a Global Investments. Para esto, la empresa cobrará al cliente una comisión mensual durante todo el periodo de arriendo.

Los atributos que el producto ofrecerá corresponden a:

- Rentabilidad
- Ubicación en West Palm Beach, Miami
- Calidad de la vivienda
- Precio
- Tipo de edificio
- Antigüedad de la propiedad
- Gastos de mantención y gastos comunes
- Seguridad

El principal atributo que posee el producto corresponde a la rentabilidad que entrega la propiedad en Miami en comparación a las propiedades en Chile, siendo esta la principal arma de venta del producto, apelando al lado racional del cliente.

El resto de los atributos están asociados al lado emocional del cliente atacando su sueño aspiracional. Una propiedad en Miami entrega al cliente un símbolo de estatus social y financiero al tener como inversión una propiedad en el extranjero y en una ciudad que es símbolo de lujo y bienestar económico.

4.1.2 Precio

Como se sabe no es solo el valor en dinero, sino que también es un conjunto de percepciones, sin embargo el precio final estará determinado por el mercado. En ese sentido, el producto de Global Investments, servicios de asesoría inmobiliaria, debe competir en precio con empresas enfocadas en propiedades en Miami. Es por esto, que los precios no deberán ser mayores a los que ofrecen empresas en el mercado estadounidense. Además los cobros por esta asesoría no deben aumentar los precios de las viviendas de manera que éstas no sean competitivas con propiedades en Chile, evitando la pérdida de interés por parte del inversionista en la compra de vivienda en Miami.

El precio va en relación a los dos servicios solicitados:

- Asesoría en adquisición de viviendas en Miami: 8,5% del costo de la propiedad
- Asesoría en renta de la propiedad: 8% del valor mensual de renta de la propiedad.

4.1.3 Plaza (Distribución)

La plaza o canal de distribución está asociada al agente inmobiliario. El será el encargado de buscar propiedades que se ajusten al perfil y necesidades del cliente según el monto de inversión disponible y los atributos más importantes que el consumidor requiere. En ese sentido, el agente deberá tener acceso a la base de datos de propiedades de Miami a través de la compañía inmobiliaria estadounidense (partner estratégico) de Global Investments.

Por otra parte, de manera de mejorar el servicio, la compañía deberá ofrecer la visualización de propiedades vía online, donde se exhiban todas las propiedades en venta disponibles. Cada vivienda deberá mostrarle al potencial cliente sus atributos como rentabilidad esperada, metros cuadrados construidos, antigüedad, gastos de mantención y gastos comunes. Además, mediante registro fotográfico cada propiedad debe contar con un registro fotográfico que muestre al cliente los atributos asociados a la calidad del producto como: terminaciones de todos los recintos (dormitorios, baños, facilities, etcétera), ubicación dentro de West Palm Beach mediante Google Maps donde se proyecte el entorno del vecindario y sus servicios cercanos como supermercados, farmacias, transporte público, autopistas, centros comerciales, etcétera.

Respecto a la renta de propiedades el agente inmobiliario, deberá contar con una base de datos sobre potenciales arrendatarios en Miami. Como el partner estratégico de Global Investments en Miami cuenta con esa información, el trabajo en conjunto se hace fundamental en esta etapa.

4.1.4 Promoción

La promoción irá en función del tipo de mensaje que se le quiera entregar al cliente y mediante qué medio este mensaje será más efectivo. En ese sentido, el primer paso corresponde a la definición del mensaje. Para esto será necesario analizar el perfil del cliente objetivo:

La decisión de inversión de propiedades por parte de las personas corresponde por una parte a la intención de aumento de patrimonio (decisión racional) y por otra al anhelo, estatus social y económico que el cliente objetivo quiere alcanzar y/o mantener (decisión emocional).

Por otra parte, se debe entender que aquellas personas que se convierten en inversionistas inmobiliarios corresponden a un perfil con mayor aversión al riesgo si se les compara con otras herramientas de inversión como compra de acciones y bonos. Por lo tanto, el servicio de asesoría en inversiones inmobiliarias es algo que les resulta atractivo, de manera de minimizar aún más el riesgo de inversión. Bajo ese contexto, es que se definirá el mensaje en concordancia con la propuesta de valor de la empresa mencionado en el capítulo anterior:

“Global Investments permitirá a inversionistas adquirir propiedades en Miami, ciudad de clase mundial, entregándole un servicio de asesoramiento integral y personalizado a un precio de adquisición similar a los que presenta el mercado chileno, pero con una mayor rentabilidad”

Figura N°3. Imagen de Marca de Global Investments



Fuente: Elaboración Propia

Una vez definido el mensaje, se debe buscar los canales de difusión más eficientes. Como la empresa se encuentra en una etapa de idea y desarrollo y no se encuentra realizando transacciones en el mercado, no posee una marca en donde los potenciales clientes la asocien con un buen servicio como producto ni menos se sientan identificados ni se genere en ellos una fidelización.

En ese caso, la promoción deberá dar a conocer la empresa en el mercado objetivo quienes corresponden a personas dentro del sector socioeconómico ABC1 habitantes de las Regiones Metropolitana y de Antofagasta.

Los medios de difusión disponibles son variados, en este caso se utilizarán los que se piensa serían más efectivos. Esto deberá ser revisado y medido una vez que comience la implementación de la empresa y su plan de promoción en el mercado.

a) Internet: Cuenta con una gran ventaja teniendo en cuenta los hábitos de uso y la tendencia para los próximos años en el público objetivo. Un sitio web especialmente creado para Global Investments deberá estar diseñado en base a la exhibición de los atributos del producto mencionados anteriormente ofreciendo los beneficios de rentabilidad y estatus. Para esto se deberá generar un sitio de alto rendimiento, que sea amigable con el usuario y que potencie a Global Investments de manera de lograr un primer reconocimiento de marca y la oportunidad de dar a conocer el producto a personas que estén interesadas en el negocio inmobiliario.

Sin embargo, este medio no se puede dar por sí solo y es un complemento a otras promociones de manera de asegurar que el inversionista ingrese al sitio web. Buscadores como Google Ads nos podrá ayudar con la generación de tráfico por el posicionamiento en buscadores. Sin embargo, la optimización de la página web y su contenido es fundamental para lograr mayor exposición frente a búsquedas inmobiliarias. Será necesario integrar dentro del sitio web palabras clave con un mayor potencial de incrementar el tráfico online.

Otra buena medida es hacer promoción en sitios web sociales como Facebook, quien puede dirigir el mensaje al público objetivo haciendo más efectiva la promoción y reenviándola al sitio web propio.

Internet permite a la compañía una buena exposición en el público objetivo y una publicidad más económica, ya que si comparamos sus costos en relación con los resultados obtenidos, teóricamente éstos son más bajos que la publicidad en medios escritos.

b) Seminarios: Se desarrollarán seminarios informativos del mercado inmobiliario en Miami y sus ventajas frente al mercado inmobiliario chileno. Esta se ejecutará en hoteles en Santiago y Antofagasta con invitaciones directa al público objetivo. Las invitaciones serán realizadas de manera personal y mediante llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos a todas aquellas personas que se inscriban en la página web. Por otra parte, como es conocido que gran porcentaje de las personas que ingresan a internet son clientes en posición de “estoy mirando” será necesario contactar mediante base de dato de agencias de mercado a aquellas personas que cuenten con poder adquisitivo y que encajen con el perfil.

Lo más importante en generar publicidad en los medios es lograr el WOM o “boca a boca” sobre la calidad de servicio. Será necesario registrar todos los ingresos y solicitudes de los clientes, es decir “escuchar a nuestra demanda” de manera de mejorar el servicio de atención. Esto se puede lograr a través de las sugerencias y consultas en los seminarios y mediante la configuración del sitio web de manera de registrar e interpretar qué viviendas en cuanto a modelos, tipologías, ubicación dentro de West Palm Beach, promociones, rangos de precio, etc. gozan de las mayores preferencias de los visitantes.

4.2 ESTRATEGIA DE VENTAS

Tal como se vio en el plan de marketing, el producto de Global Investments se encuentra definido al igual que su mercado objetivo, sin embargo es necesario definir el plan de ventas para poder contar con un plan estratégico que le permita a la compañía obtener ingresos periódicos.

Debido a que los clientes son profesionales entre 30 y 50 años con ingresos que les permita tener capacidad de ahorro para poder invertir y aumentar su patrimonio, es necesario que el equipo de ventas tenga su foco en personas cuyas profesiones sean las de mayor ingreso en Chile o que éstas trabajen en aquellas industrias que entreguen mayores remuneraciones a sus trabajadores.

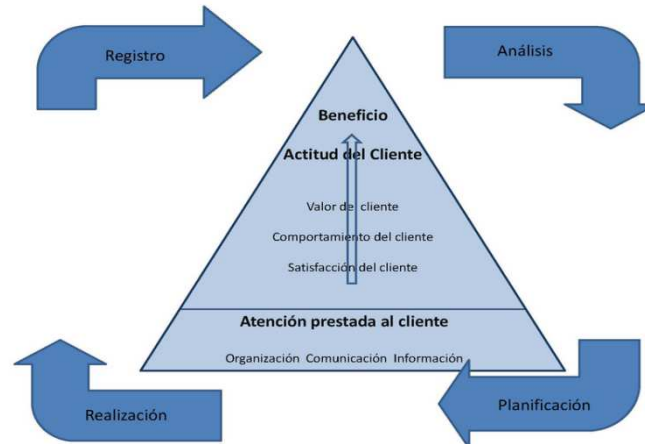
- Ingeniería Civil en Minas
- Geología
- Ingeniería Civil Metalúrgica
- Medicina
- Ingeniería Civil Mecánica
- Ingeniería Civil Eléctrica
- Ingeniería Civil Industrial
- Ingeniería Comercial
- Derecho

Otro foco que el equipo de ventas debe tener en cuenta es contactar a personas que trabajen en puestos de mediano y alto mando en Minería, Banca, Retail, Energía, Tributario y Legal. Bajo ese contexto, es necesario contar con un equipo de ventas potente el que deberá estar compuesto en un inicio por dos profesionales que tengan experiencia en ventas dentro del sector inmobiliario chileno de manera de contactar directamente a los potenciales clientes mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos que permitan agendar una reunión con ellos y le puedan presentar de manera personalizada los servicios de Global Investments.

El principal objetivo del equipo de ventas es lograr la comunicación con los clientes de manera de darles a conocer los atributos y beneficios de adquirir una propiedad en Miami. Para esto será necesario que los vendedores puedan responder consultas técnicas respecto a calidad de la vivienda, ubicación, sistema tributario (bajo el apoyo del departamento legal de la compañía) y rentabilidad de la propiedad. Por otra parte, el vendedor deberá transmitir seriedad y confianza, siendo este capaz de escuchar las necesidades del cliente de manera de ofrecerles una propiedad que mejor encaja con su perfil.

En una primera etapa y de manera quincenal, el equipo de ventas deberá registrar y analizar todos aquellos acercamientos con los potenciales clientes e identificar cuáles fueron los factores de éxitos de manera de replicarlos en el futuro. De igual forma esto se deberá generar con las malas experiencias de manera de ver puntos de mejora tanto actitud de vendedores como el sistema operativo de la empresa. La figura resume lo anterior:

Figura N°4. Esquema de Estrategia para vendedores”



Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 5 PLAN OPERACIONAL

Las operaciones del negocio abarcan una serie de etapas en donde la principal función de Global Investments es el correcto funcionamiento y coordinación de manera de hacer la empresa más eficiente para reducir sus costos. Ver Anexo B

5.1 PROCESOS OPERACIONALES

5.1.1 Servicio de Compra de Propiedades

Cuando el vendedor logra cerrar el contrato de asesoría de compra de propiedad en Miami, se activa el primer eslabón de la cadena operativa que corresponde a la interacción de propiedades mediante el partner estratégico que dispondrá de una cartera de propiedades disponible, desde la cual el cliente escogerá según sus propias necesidades, pero siempre contando con la guía del vendedor inmobiliario en Chile.

a) Asesoría Financiera: Consta de entregarle al inversionista la posibilidad de financiar la propiedad mediante apalancamiento bancario entregado por las instituciones en convenio y a tasas preferenciales, donde la gerencia comercial estaría a cargo de la operación. Cabe mencionar que el tipo de apalancamiento correspondería a un crédito de consumo y no hipotecario debido a que la propiedad no sería inscrita en Chile.

Por otra parte, al momento de realizar la compra mediante Global Investments, el cliente recibirá los costos detallados del *Title Insurance* o Seguro de Título. Dicho monto

fue analizado y entregado previamente al cliente. Una vez preparada la carpeta con toda la documentación necesaria la que incluye el resumen de la operación monetaria, copia de título de propiedad más copia del seguro, el cliente deberá traspasar el monto en dólares a Oficina Pública Legal Americana, simil al sistema de Notarías en Chile.

Realizadas las verificaciones correspondientes, Global Investments gestionará el registro de la propiedad a nombre del cliente. Una vez efectuado este último paso, los dineros seran liberados y cancelados al vendedor mediante dicha oficina pública, donde en paralelo Global Investments gestionará la entrega de llaves al cliente.

b) Asesoría Legal: Una vez que el cierre de compra de la propiedad se encuentra realizado, Global Investments debe iniciar el proceso de registro legal de la propiedad en la ciudad de Miami. Para esto deberá contar con un equipo legal en Chile que permita involucrarse con el buffet de abogados partner en Estados Unidos y directamente con la agencia inmobiliaria partner de Global Investments. Por otra parte, el equipo legal deberá trabajar en conjunto con el equipo de ventas de manera de entregarle al cliente la asesoría de manera integral.

Respecto al pago de impuestos por la adquisición de la vivienda, esto se considera al momento del pago en “Notaría” según Leyes Inmobiliarias del estado de La Florida.

Una vez que la propiedad pasa a nombre del cliente, éste deberá declararlo al Servicio de Impuestos Internos, el que no podrá exigir pago de impuesto por la propiedad producto a que existe el TLC entre Chile y USA, donde la propiedad paga impuesto en su lugar de origen.

5.1.2 Servicio de Renta de Propiedad

Una vez que el inversionista adquiere la propiedad se le ofrecerá la alternativa de asesoría y administración de la renta del bien inmueble mediante un contrato anual. Es parte del servicio la administración de pago de gastos comunes y mantenciones que se deben realizar al bien inmueble de manera anual. El equipo comercial estaría a cargo de administrar y monitorear de manera permanente todos aquellos contratos por asesoría en renta de propiedades.

a) Asesoría en la Declaración de Impuestos: El equipo legal estará a cargo de velar por la correcta declaración de impuestos en Estados Unidos. Esta declaración deberá estar bajo el consejo del buffet de abogados en Miami, velando siempre por el mayor beneficio hacia el cliente.

Respecto a la declaración de Renta en Chile, esta se debe efectuar tal cual lo menciona el Tratado de Libre Comercio¹⁷ entre ambos países:

¹⁷ GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA Y GOBIERNO DE CHILE. Convenio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos de América para evitar la Doble Imposición y para Prevenir la Evasión Fiscal en Relación al Impuesto a la Renta y el Patrimonio, Artículo 23. Washington City, United States of America, 2010.

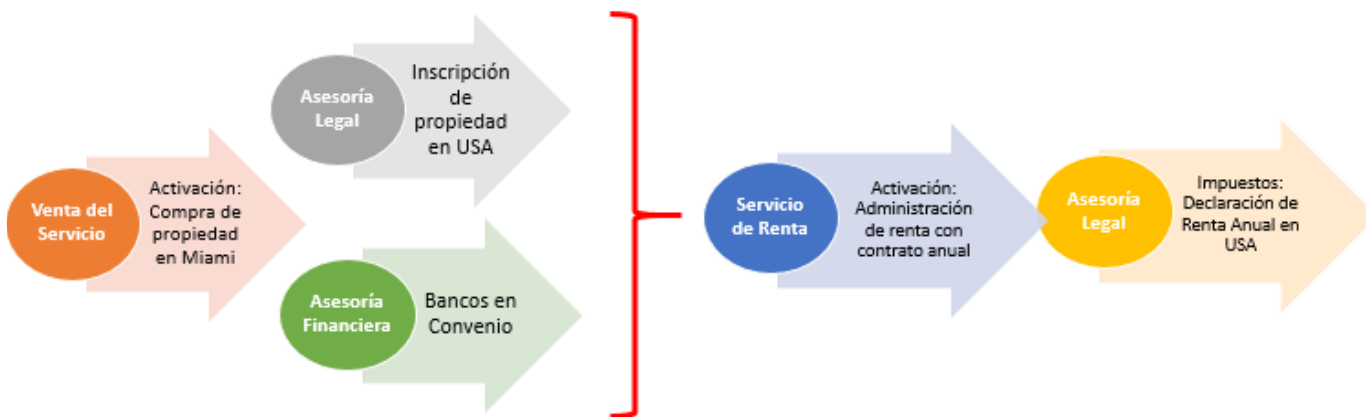
“En Chile, la doble imposición se eliminará de la manera siguiente, en conformidad con las disposiciones y limitaciones de la legislación de Chile (aún cuando fuere eventualmente modificada sin alterar su principio general):

Cuando un residente de Chile obtenga rentas que, de acuerdo con las disposiciones de este Convenio, puedan someterse a imposición en los Estados Unidos, Chile permitirá acreditar contra el impuesto a la renta chileno correspondiente de esa persona el impuesto estadounidense pagado, de acuerdo con la legislación de los Estados Unidos y en conformidad con el Convenio, sobre esas rentas u otras rentas de fuente extranjera. Este párrafo se aplicará a todas las rentas tratadas en este Convenio”

Global Investments, a través de sus abogados asesorará al cliente en cómo presenta los antecedentes al Servicio de Impuestos Internos de Chile de manera de transparentar su renta y eximirlo del cobro de impuestos en Chile dado que su pago se realiza anualmente en Estados Unidos.

b) Transferencia de Ganancias al Cliente: La transferencia de montos correspondiente a la renta generada por el arriendo de la propiedad a través de Global Investments se realizará en dólares. Para esto es necesario que el cliente cuente con una cuenta corriente bancaria en dólares debido a que se minoriza el riesgo de fluctuaciones de la divisa norteamericana considerando que la propiedad estará arrendada por periodos mayores a un año. En ese sentido, el cliente queda en libertad de cambiar dicha moneda a pesos chilenos cuando el cambio le sea más favorable.

Gráfico N°17. Proceso Operativo Servicios



Fuente: Elaboración Propia

5.2 COSTOS OPERACIONALES

Lo costos operacionales van en función de todas aquellas actividades necesarias a ejecutar y que se consideren como costos para poder hacer efectiva la entrega del servicio de asesoría inmobiliaria hacia inversionistas.

Los principales gastos operacionales van en relación a mantener funcionando de manera permanente una oficina donde se encuentren todos los profesionales que son parte del equipo de trabajo de Global Investments.

Tabla N°5. Gastos Operacionales Mensual - Anual

Gastos Generales
Arriendo Oficina (70 m2)
Cuentas (Luz, Agua, Internet)
Articulos de Oficina
Gastos Comunes

Inversión Activos Fijos	Cantidad
Computadores	10
Impresoras	8
Muebles y enseres	12
Celulares	5

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 6 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Global Investments será una empresa enfocada en entregar un servicio integral en el asesoramiento en compras y renta de propiedades en la ciudad de Miami, cubriendo todos los aspectos técnicos, legales y de rentabilidad, asegurándole al cliente el éxito del negocio inmobiliario.

Para tal efecto, Global Investments deberá contar con los siguientes profesionales:

División de Operaciones

- Agentes inmobiliarios (brokers) en Chile que permitan captar clientes para inversión de propiedades en Miami.
- Red de contactos de brokers inmobiliarios en Miami que permita a la compañía encontrar la alternativa más rentable dentro de las necesidades de cada inversionista.

División Comercial

- Analistas financieros que permitan evaluar el riesgo y futuro retorno de cada propiedad.
- Relación comercial con diferentes bancos en Chile.

- Analistas en marketing que permitan impactar de manera eficiente las distintas campañas publicitarias.

División Administración y Finanzas

- Profesionales encargados de implementar los procedimientos administrativos y financieros para gestionar de manera eficiente los recursos económicos de la empresa.

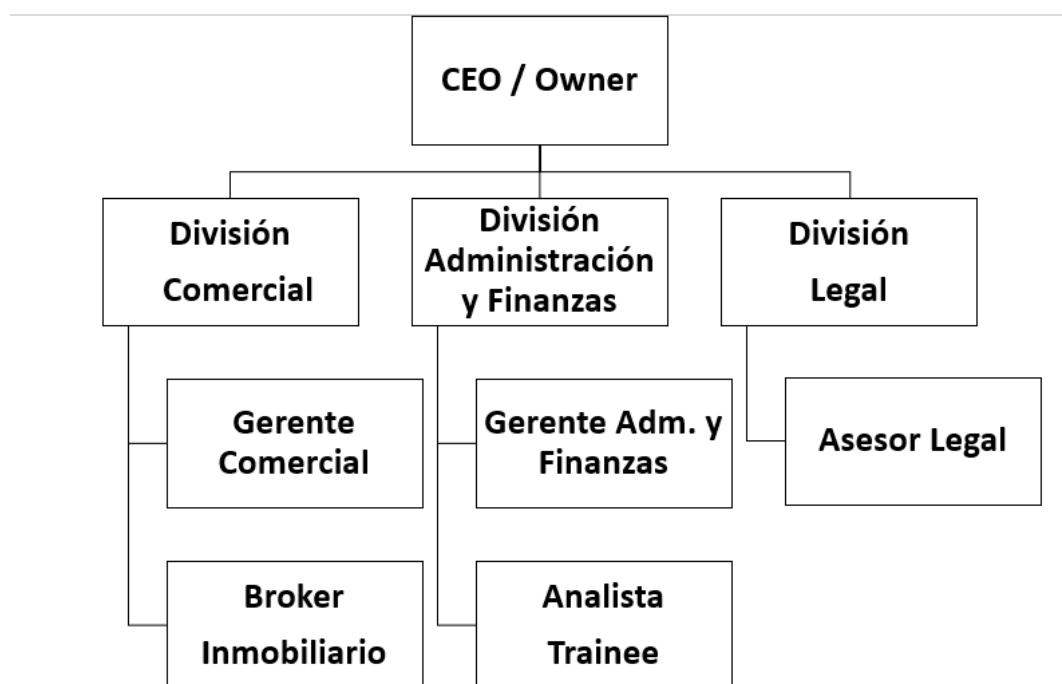
División Legal

- Abogados en Chile y partnership con buffet de abogados especializados en Real Estate en Estados Unidos que permitan, mediante Global Investments, orientar al cliente sobre: cláusulas de contrato, pago de impuesto en USA y Chile, seguros asociados a la propiedad y el pago de comisiones a comunidades de edificios en USA.

6.1 ORGANIGRAMA GLOBAL INVESTMENTS

A continuación se presenta el organigrama de la empresa Global Investments:

Gráfico N°18. Organigrama Global Investments



Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°6. Dotación de Recursos Humanos

Gastos Operacionales	Experiencia	Profesión	Cantidad
Comercial y Marketing	8 años	Ing. Comercial/ C. Civil	1
Administración y Finanzas	5 años	Contador	1
	3 años	Técnico Contable	1
Legal	5 años	Abogado	1
General	3 años	Asistente	1

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 7 PLAN FINANCIERO

Mediante el siguiente plan financiero se determinarán los distintos escenarios en los cuales la empresa Global Investments podrá desarrollarse. La evaluación financiera será realizada en un horizonte de 10 años correspondiente al plazo de evaluación típica para la industria inmobiliaria dado su espíritu conservador.

7.1 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

7.1.1 Tipo de cambio del Dólar Americano

Dado que el valor de las propiedades para inversión se encuentra en dólares, se deberá estimar el tipo de cambio para realizar las proyecciones de ingreso de Global Investments.

El alza o baja del dólar depende en parte del resultado de la economía en Chile y su política monetaria. En ese sentido, el año 2014 el dólar ha sufrido un alza comparable al año 2009, período en que Chile sufrió los efectos de la Crisis Subprime. Por lo tanto, algunos economistas proyectan que para el año 2015 el dólar fluctuará entre los \$620-\$630¹⁸.

Sin embargo, y según estudios del Banco Central de Chile “*La inflación anual del IPC se mantendrá en niveles por sobre 4% durante todo lo que queda del 2014. Hacia el 2015, la inflación anual, tanto del IPC como del IPCSAE, tendrá un rápido descenso hacia 3%. Luego, ambas oscilarán en torno a esta cifra hasta fines del horizonte de proyección, en esta ocasión el tercer trimestre del 2016*”¹⁹. Esto produciría una baja en el dólar en torno a los \$565.

¹⁸ <http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2014/09/964459/analistas-apuestan-a-un-dolar-de-hasta-630-en-proximos-meses>. 23 de Septiembre de 2014.

¹⁹ Informe de Política Monetaria – Septiembre 2014. Banco Central de Chile. Septiembre 2014.

Dado que existen dos visiones respecto al futuro escenario del dólar, para el caso del presente Plan de Negocios se determinará el dólar a un valor de \$580.

7.1.2 Valor de Unidades de Fomento

Para efectos de cálculo del presente plan financiero se considerará el valor UF a \$24.700. (El valor actual al 1 de Diciembre de 2014 corresponde a \$24.561,84)

7.1.3 Tasas de Crecimiento en Precios de Venta y Arriendo de Propiedades en Miami

Para efectos del alza de precios de venta de viviendas en Miami, se considerará una tasa del 2.6% anual²⁰, mientras que para efectos del alza de precios de arriendo de propiedades en Miami, se considerará una tasa anual de un 2.0%.²¹

7.1.4 Tasa de Descuento

El negocio inmobiliario en Chile se encuentra rentando entre un 5% a un 6%. Sin embargo, tomando en consideración de que se trata de un proyecto nuevo, se le asignará mayor riesgo que se traduce en una tasa de descuento anual del 12%.

7.1.5 Consideraciones para la Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE)

Para determinar el valor de una nueva empresa mediante el método MVNE se debe calcular el valor presente neto de la empresa con recursos propios. Para aquello se utilizará la siguiente fórmula:

$$VPA = VPN_{RP} + VPN_D ,$$

donde: $VPN_{RP} = VPN(FCL) + VP(VT)$

Luego se deberá calcular el valor presente de flujo de caja libre para determinar el valor presente del valor terminal:

$$VPN(FCL) = \sum_{i=0}^n \frac{FCL_i}{(1+r_0)^i} \quad VP(VT) = \frac{VT}{(1+r_0)^n}$$

Previamente a todos estos los cálculos es necesario determinar la tasa con la que se evaluará el proyecto, para ello usaremos la relación entre la tasa del inversionista con la tasa de riesgo ajustada por el factor correspondiente: $Ro = Rf + B \times (Rm - Rf)$.

²⁰ Real Estate Sales & Brokerage in the US. IBISWorld Industry Report 53121. Octubre 2014.

²¹ Apartment Rental in the US. IBISWorld Industry Report 53111. September 2014.

En valor beta se considera el correspondiente a la industria inmobiliaria en Chile que corresponde a 1,2²².

Por otra parte, el rendimiento del mercado inmobiliario “Rm” corresponde a un 12%, mientras que el valor del rendimiento de un activo libre de riesgo “Rf” corresponde a un 6,0% correspondiente a bonos del Banco Central de Chile²³.

7.2 COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS

Los costos operacionales y administrativos tienen alto impacto producto de las remuneraciones del personal a cargo de la operación y administración del negocio. A continuación se presentarán los costos variables y costos fijos de Global Investments:

a) Costos Variables: Corresponden a todos los costos asociados por generar los servicios de asesorías:

Tabla N°7. Costos Variables Global Investments

Costos Variables	Precio Venta	Precio Renta
Agente Inmobiliario USA	2%	4%
Agente Inmobiliario Chile	2%	0%
Abogado USA (2%)	2%	2%

Fuente: Elaboración Propia

Cabe mencionar que el pago a los agentes inmobiliarios y abogados estadounidenses se encuentra sujetos al pago de impuesto en dicho país. Dicho pago se podría descontar ya que no está sujeto a impuesto en Chile dado el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el que corresponde a un 30% del monto del servicio de asesoría inmobiliaria entregada. Sin embargo para efectos de cálculo impuesto en el flujo de caja del presente plan de negocios, no se descontará suponiendo un caso aún más conservador.

b) Costos Fijos: Corresponden a todos aquellos gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa y que se incurren de manera mensual. Estos se encuentran separados según la siguiente tabla:

²² Crecimiento y Consolidación Empresa Salfacorp. CorpResearch. Febrero de 2012.

²³ Estimación del Premio por Riesgo en Chile. Banco Central de Chile. Marzo de 2011.

Tabla N°8. Costos Fijos Global Investments

Gastos Operacionales	Experiencia	Profesión	Cantidad	Remuneración Bruta Mensual
Comercial y Marketing	8 años	Ing. Comercial/ C. Civil	1	\$ 3,375,000
Administración y Finanzas	5 años	Contador	1	\$ 1,620,000
	3 años	Técnico Contable	1	\$ 810,000
Legal	5 años	Abogado	1	\$ 2,700,000
General	3 años	Asistente	1	\$ 675,000
			TOTAL	\$ 9,180,000

Gastos Generales	Mensual (\$CL)	Anual (\$CL)
Arriendo Oficina (70 m2)	\$ 605,150	\$ 7,261,800
Cuentas (Luz, Agua, Internet)	\$ 350,000	\$ 4,200,000
Articulos de Oficina	\$ 150,000	\$ 1,800,000
Gastos Comunes	\$ 77,805	\$ 933,660
TOTAL	\$ 1,182,955	\$ 14,195,460

Inversión Activos Fijos	Cantidad	Precio Unitario (\$CL)	1-3 años (\$CL)
Computadores	10	\$ 500,000	\$ 5,000,000
Impresoras	8	\$ 150,000	\$ 1,200,000
Muebles y enseres	12	\$ 300,000	\$ 3,600,000
Celulares	5	\$ 50,000	\$ 250,000
TOTAL			\$ 10,050,000

Fuente: Elaboración Propia

7.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera de Global Investments será calculada en base al escenario base, pesimista y optimista. Esto debido a que a lo largo de la vida de Global Investments puede verse afectado por factores externos y/o la coyuntura económica de Chile y Estados Unidos, haciendo variar los Flujos de Caja Libre (FCL) asociados al proyecto.

Dicha variable corresponderán a la duración del proyecto de inversión (tiempo), la inversión inicial, o la evolución de los ingresos o de los gastos operacionales. En el presente Plan de Negocios, la variable a considerar para los tres escenarios recaerá en la variabilidad de ingresos de Global Investments, esto debido a que las ventas de la compañía es la que representa el mayor riesgo de variación. Por otra parte, se establece que el tiempo de duración corresponderá a 10 años y se mantienen los costos operacionales con un crecimiento anual esperado de un 2%.

Para la estimación de flujo de ingresos de los tres escenarios se estima el precio promedio de venta correspondiente a USD \$90.000 y precio promedio de arriendo \$900 exhibidos en Anexo C.

Bajo los tres escenarios, la evaluación económica considera los siguientes datos:

- Moneda: Unidades de Fomento UF
- IVA: En Flujo de Caja Libre correspondiente a un 20%
- Vida útil de la Empresa: 10 años

Por otra parte, el crecimiento considerado en los tres escenarios corresponde a un promedio de 20% en los cinco primeros años y luego de un promedio de un 6% desde el quinto a décimo año de evaluación. Esto producto que los primeros 5 años la empresa deberá esforzarse en conseguir una mayor cantidad de clientes para luego poder mantener esa cantidad de ingresos mediante ventas y crecer a tasas más bajas demostrando su consolidación mediante una etapa de madurez.

7.3.1 Evaluación Financiera Escenario Base

A continuación se presenta la evaluación económica del escenario base.

7.3.1.1 Flujo de Ingresos Escenario Base

Tabla N°9. Flujo Ingresos Global Investments Escenario Base

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Viviendas Comprada	35	50	85	100	120
USD \$ Venta Vivienda	\$ 3,150,000	\$ 4,617,000	\$ 7,848,900	\$ 9,234,000	\$ 11,080,800
CL \$ Venta Vivienda	\$ 1,827,000,000	\$ 2,677,860,000	\$ 4,552,362,000	\$ 5,355,720,000	\$ 6,426,864,000
UF Venta Vivienda	UF 73967.61	UF 108415.38	UF 184306.15	UF 216830.77	UF 260196.92
Comisión por Venta	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
Ingreso por Asesoría en Venta	UF 6287.25	UF 9215.31	UF 15666.02	UF 18430.62	UF 22116.74
Unidades Viviendas Arrendada	30	45	80	95	115
USD \$ Arriendo Vivienda	\$ 324,000	\$ 495,720	\$ 881,280	\$ 1,046,520	\$ 1,266,840
CL \$ Arriendo Vivienda	\$ 187,920,000	\$ 287,517,600	\$ 511,142,400	\$ 606,981,600	\$ 734,767,200
UF Arriendo Vivienda	\$ 7,608.10	\$ 11,640.39	\$ 20,694.02	\$ 24,574.15	\$ 29,747.66
omisión por Arriendo	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Ingreso por Asesoría en Renta	UF 608.65	UF 931.23	UF 1655.52	UF 1965.93	UF 2379.81

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades Viviendas Comprada	140	144	150	155	160
USD \$ Venta Vivienda	\$ 12,927,600	\$ 13,296,960	\$ 13,851,000	\$ 14,312,700	\$ 14,774,400
CL \$ Venta Vivienda	\$ 7,498,008,000	\$ 7,712,236,800	\$ 8,033,580,000	\$ 8,301,366,000	\$ 8,569,152,000
UF Venta Vivienda	UF 303563.08	UF 312236.31	UF 325246.15	UF 336087.69	UF 346929.23
Comisión por Venta	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
Ingreso por Asesoría en Venta	UF 25802.86	UF 26540.09	UF 27645.92	UF 28567.45	UF 29488.98
Unidades Viviendas Arrendada	135	140	145	150	155
USD \$ Arriendo Vivienda	\$ 1,487,160	\$ 1,542,240	\$ 1,597,320	\$ 1,652,400	\$ 1,707,480
CL \$ Arriendo Vivienda	\$ 862,552,800	\$ 894,499,200	\$ 926,445,600	\$ 958,392,000	\$ 990,338,400
UF Arriendo Vivienda	\$ 34,921.17	\$ 36,214.54	\$ 37,507.92	\$ 38,801.30	\$ 40,094.67
omisión por Arriendo	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Ingreso por Asesoría en Renta	UF 2793.69	UF 2897.16	UF 3000.63	UF 3104.10	UF 3207.57

Fuente: Elaboración Propia

7.3.1.2 Flujo de Caja Libre Escenario Base

Tabla N°10. Flujo de Caja Libre Escenario Base Período 2015 – 2020

	2015 Año 0	2016 Año 1	2017 Año 2	2018 Año 3	2019 Año 4	2020 Año 5
Ingreso por Servicios (Ventas)	UF 0.00	UF 6895.89	UF 10146.54	UF 17321.55	UF 20396.55	UF 24496.55
Servicio de Renta		UF 6287.25	UF 9215.31	UF 15666.02	UF 18430.62	UF 22116.74
Servicio de Arriendo		UF 608.65	UF 931.23	UF 1655.52	UF 1965.93	UF 2379.81
Costos Variables	UF 0.00	-UF 4579.23	-UF 6730.43	-UF 11476.13	-UF 13510.00	-UF 16221.83
Agente Inmobiliario USA (2% + impuesto 30%)		-UF 1876.24	-UF 2761.28	-UF 4715.00	-UF 5552.31	-UF 6668.73
Agente Inmobiliario Chile (2%)		-UF 1479.35	-UF 2168.31	-UF 3686.12	-UF 4336.62	-UF 5203.94
Abogado USA (1.2% + impuesto 30%)		-UF 1223.64	-UF 1800.84	-UF 3075.00	-UF 3621.07	-UF 4349.17
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	UF 0.00	UF 2316.67	UF 3416.11	UF 5845.42	UF 6886.55	UF 8274.72
Gastos Operacionales		-UF 4459.92	-UF 4549.12	-UF 4640.10	-UF 4732.90	-UF 4827.56
Ventas y Marketing		-UF 323.89	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86
Gastos Generales y Administración		-UF 574.71	-UF 583.34	-UF 592.09	-UF 600.97	-UF 609.98
Total Costos Fijos		-UF 5358.52	-UF 5537.31	-UF 5637.04	-UF 5738.73	-UF 5842.40
EBITDA		-UF 3041.86	-UF 2121.20	UF 208.37	UF 1147.82	UF 2432.32
Depreciación		UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90
Utilidad Bruta (UAI)		-UF 3047.75	-UF 2127.10	UF 202.48	UF 1141.92	UF 2426.42
Impuesto 20%		-UF 609.55	-UF 425.42	UF 40.50	UF 228.38	UF 485.28
Utilidad Neta (UDI)		-UF 3047.75	-UF 2127.10	UF 161.98	UF 913.54	UF 1941.14
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA (UAI)		-UF 3047.75	-UF 5174.85	-UF 4972.37	-UF 3830.45	-UF 1404.03
Depreciación		UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90
Inversiones	-UF 445.34	-UF 137.92	-UF 202.93	-UF 346.43	-UF 407.93	-UF 489.93
Inversión en Tecnología	-UF 121.46					
Inversión Activos Fijos	-UF 323.89					
Inversión en Capital de Trabajo		-UF 137.92	-UF 202.93	-UF 346.43	-UF 407.93	-UF 489.93
DEPRECIACIÓN - INVERSIONES	-UF 445.34	-UF 132.02	-UF 197.03	-UF 340.53	-UF 402.03	-UF 484.03
FLUJO DE CAJA NETO	-UF 445.34	-UF 3179.77	-UF 2324.13	-UF 178.55	UF 511.50	UF 1457.10
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-UF 445.34	-UF 3625.12	-UF 5949.25	-UF 6127.80	-UF 5616.30	-UF 4159.20

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°11. Flujo de Caja Libre Escenario Base Período 2021 - 2025

	2021 Año 6	2022 Año 7	2023 Año 8	2024 Año 9	2025 Año 10
Ingreso por Servicios (Ventas)	UF 28596.55	UF 29437.25	UF 30646.56	UF 31671.56	UF 32696.56
Servicio de Renta	UF 25802.86	UF 26540.09	UF 27645.92	UF 28567.45	UF 29488.98
Servicio de Arriendo	UF 2793.69	UF 2897.16	UF 3000.63	UF 3104.10	UF 3207.57
Costos Variables	-UF 18933.66	-UF 19485.86	-UF 20289.58	-UF 20967.54	-UF 21645.49
Agente Inmobiliario USA (2% + impuesto 30%)	-UF 7785.14	-UF 8014.37	-UF 8343.34	-UF 8622.45	-UF 8901.55
Agente Inmobiliario Chile (2%)	-UF 6071.26	-UF 6244.73	-UF 6504.92	-UF 6721.75	-UF 6938.58
Abogado USA (1.2% + impuesto 30%)	-UF 5077.26	-UF 5226.76	-UF 5441.31	-UF 5623.33	-UF 5805.36
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	UF 9662.89	UF 9951.39	UF 10356.98	UF 10704.02	UF 11051.07
Gastos Operacionales	-UF 4924.11	-UF 5022.59	-UF 5123.05	-UF 5225.51	-UF 5330.02
Ventas y Marketing	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86
Gastos Generales y Administración	-UF 619.13	-UF 628.42	-UF 637.84	-UF 647.41	-UF 657.12
Total Costos Fijos	-UF 5948.10	-UF 6055.87	-UF 6165.75	-UF 6277.78	-UF 6392.00
EBITDA	UF 3714.79	UF 3895.52	UF 4191.23	UF 4426.25	UF 4659.07
Depreciación	UF 5.90	UF 5.90	UF 0.00	UF 0.00	UF 0.00
Utilidad Bruta (UAI)	UF 3708.90	UF 3889.63	UF 4191.23	UF 4426.25	UF 4659.07
Impuesto 20%	UF 741.78	UF 777.93	UF 838.25	UF 885.25	UF 931.81
Utilidad Neta (UDI)	UF 2967.12	UF 3111.70	UF 3352.98	UF 3541.00	UF 3727.25
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA (UAI)	UF 2304.87	UF 6194.49	UF 10385.72	UF 14811.97	UF 19471.04
Depreciación	UF 5.90	UF 5.90	UF 0.00	UF 0.00	UF 0.00
Inversiones	-UF 571.93	-UF 588.74	-UF 612.93	-UF 633.43	-UF 653.93
Inversión en Tecnología					
Inversión Activos Fijos					
Inversión en Capital de Trabajo	-UF 571.93	-UF 588.74	-UF 612.93	-UF 633.43	-UF 653.93
DEPRECIACIÓN - INVERSIONES	-UF 566.03	-UF 582.85	-UF 612.93	-UF 633.43	-UF 653.93
FLUJO DE CAJA NETO	UF 2401.08	UF 2528.85	UF 2740.05	UF 2907.57	UF 3073.32
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-UF 1758.11	UF 770.74	UF 3510.79	UF 6418.36	UF 9491.68

Fuente: Elaboración Propia

7.3.1.3 Evaluación Económica mediante Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE) para Escenario Base

Tabla N°12. Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo

$R_o = R_f + \beta*(R_m - R_f)$	
R _o	13.20%
R _f	6.00%
β	1.2
R _m	12.00%
R _f	6.00%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°13. Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo Escenario Base

Ro	%	13.20%
VAN (FCL)	UF	UF 965
VAN (VT)	UF	UF 4357
TIR	%	16.48%
VPN Total (VAN FLC + VAN VT)	UF	UF 5323
PRC	Años	6.7

Fuente: Elaboración Propia

Según el cálculo anterior, el valor de la nueva empresa corresponde a UF 5.323. Esta cifra corresponde a una evaluación del proyecto bajo un escenario base y en estado puro, es decir, no se considera apalancamiento mediante terceros sean estos a través de la incorporación de capital mediante inversionistas o mediante crédito en alguna institución bancaria.

Por otra parte, el TIR del proyecto es de 16,48%, es decir, casi 3,28 puntos porcentuales mayor que la Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo (Ro).

Respecto a periodo de recuperación se puede decir que sería a los 6,7 años.

7.3.2 Evaluación Financiera Escenario Pesimista

El presente escenario considera una variación negativa promedio de un 27% en el ingreso de ventas respecto al escenario base.

7.3.2.1 Flujo de Ingresos Escenario Pesimista

Tabla N°14. Flujo Ingresos Global Investments Escenario Pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Viviendas Compradas	25	35	50	70	85
USD \$ Venta Vivienda	\$ 2,250,000	\$ 3,231,900	\$ 4,617,000	\$ 6,463,800	\$ 7,848,900
CL \$ Venta Vivienda	\$ 1,305,000,000	\$ 1,874,502,000	\$ 2,677,860,000	\$ 3,749,004,000	\$ 4,552,362,000
UF Venta Vivienda	UF 52834.01	UF 75890.77	UF 108415.38	UF 151781.54	UF 184306.15
Comisión por Venta	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
Ingreso por Asesoría en Venta	UF 4490.89	UF 6450.72	UF 9215.31	UF 12901.43	UF 15666.02
Unidades Viviendas Arrendadas	20	20	45	65	70
USD \$ Arriendo Vivienda	\$ 216,000	\$ 220,320	\$ 495,720	\$ 716,040	\$ 771,120
CL \$ Arriendo Vivienda	\$ 125,280,000	\$ 127,785,600	\$ 287,517,600	\$ 415,303,200	\$ 447,249,600
UF Arriendo Vivienda	\$ 5,072.06	\$ 5,173.51	\$ 11,640.39	\$ 16,813.89	\$ 18,107.27
omisión por Arriendo	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Ingreso por Asesoría en Renta	UF 405.77	UF 413.88	UF 931.23	UF 1345.11	UF 1448.58

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades Viviendas Comprada	100	110	120	125	130
USD \$ Venta Vivienda	\$ 9,234,000	\$ 10,157,400	\$ 11,080,800	\$ 11,542,500	\$ 12,004,200
CL \$ Venta Vivienda	\$ 5,355,720,000	\$ 5,891,292,000	\$ 6,426,864,000	\$ 6,694,650,000	\$ 6,962,436,000
UF Venta Vivienda	UF 216830.77	UF 238513.85	UF 260196.92	UF 271038.46	UF 281880.00
Comisión por Venta	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
Ingreso por Asesoría en Venta	UF 18430.62	UF 20273.68	UF 22116.74	UF 23038.27	UF 23959.80
Unidades Viviendas Arrendada	90	80	90	95	100
USD \$ Arriendo Vivienda	\$ 991,440	\$ 881,280	\$ 991,440	\$ 1,046,520	\$ 1,101,600
CL \$ Arriendo Vivienda	\$ 575,035,200	\$ 511,142,400	\$ 575,035,200	\$ 606,981,600	\$ 638,928,000
UF Arriendo Vivienda	\$ 23,280.78	\$ 20,694.02	\$ 23,280.78	\$ 24,574.15	\$ 25,867.53
Comisión por Arriendo	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Ingreso por Asesoría en Renta	UF 1862.46	UF 1655.52	UF 1862.46	UF 1965.93	UF 2069.40

Fuente: Elaboración Propia

7.3.2.2 Flujo de Caja Libre Escenario Pesimista

A continuación se presenta el flujo de caja libre que refleja el 27% menos de ventas que el escenario base. Además este flujo de caja se encuentra en un estado puro, es decir sin financiamiento de terceros o de instituciones bancarias.

Tabla N°15. Flujo de Caja Libre Escenario Pesimista Período 2015 – 2020

	2015 Año 0	2016 Año 1	2017 Año 2	2018 Año 3	2019 Año 4	2020 Año 5
Ingreso por Servicios (Ventas)	UF 0.00	UF 4896.66	UF 6864.60	UF 10146.54	UF 14246.54	UF 17114.60
Servicio de Renta		UF 4490.89	UF 6450.72	UF 9215.31	UF 12901.43	UF 15666.02
Servicio de Arriendo		UF 405.77	UF 413.88	UF 931.23	UF 1345.11	UF 1448.58
Costos Variables	UF 0.00	-UF 3257.11	-UF 4598.26	-UF 6730.43	-UF 9442.26	-UF 11377.83
Agente Inmobiliario USA (2% + impuesto 30%)		-UF 1331.84	-UF 1864.48	-UF 2761.28	-UF 3877.69	-UF 4655.51
Agente Inmobiliario Chile (2%)		-UF 1056.68	-UF 1517.82	-UF 2168.31	-UF 3035.63	-UF 3686.12
Abogado USA (1.2% + impuesto 30%)		-UF 868.59	-UF 1215.96	-UF 1800.84	-UF 2528.93	-UF 3036.20
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	UF 0.00	UF 1639.54	UF 2266.34	UF 3416.11	UF 4804.29	UF 5736.77
Gastos Operacionales		-UF 4459.92	-UF 4549.12	-UF 4640.10	-UF 4732.90	-UF 4827.56
Ventas y Marketing		-UF 323.89	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86
Gastos Generales y Administración		-UF 574.71	-UF 583.34	-UF 592.09	-UF 600.97	-UF 609.98
Total Costos Fijos		-UF 5358.52	-UF 5537.31	-UF 5637.04	-UF 5738.73	-UF 5842.40
EBITDA		-UF 3718.98	-UF 3270.97	-UF 2220.93	-UF 934.44	-UF 105.63
Depreciación		UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90
Utilidad Bruta (UAI)		-UF 3724.87	-UF 3276.87	-UF 2226.83	-UF 940.34	-UF 111.52
Impuesto 20%		-UF 744.97	-UF 655.37	-UF 445.37	-UF 188.07	-UF 22.30
Utilidad Neta (UDI)		-UF 3724.87	-UF 3276.87	-UF 2226.83	-UF 940.34	-UF 111.52
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA (UAI)		-UF 3724.87	-UF 7001.74	-UF 9228.57	-UF 10168.91	-UF 10280.43
Depreciación		UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90
Inversiones	-UF 526.32	-UF 97.93	-UF 137.29	-UF 202.93	-UF 284.93	-UF 342.29
Inversión en Tecnología	-UF 121.46					
Inversión Activos Fijos	-UF 404.86					
Inversión en Capital de Trabajo		-UF 97.93	-UF 137.29	-UF 202.93	-UF 284.93	-UF 342.29
DEPRECIACIÓN - INVERSIONES	-UF 526.32	-UF 92.04	-UF 131.40	-UF 197.03	-UF 279.03	-UF 336.40
FLUJO DE CAJA NETO	-UF 526.32	-UF 3816.91	-UF 3408.27	-UF 2423.86	-UF 1219.37	-UF 447.92
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-UF 526.32	-UF 4343.22	-UF 7751.49	-UF 10175.35	-UF 11394.73	-UF 11842.65

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°16. Flujo de Caja Libre Escenario Pesimista Período 2021 – 2025

	2021 Año 6	2022 Año 7	2023 Año 8	2024 Año 9	2025 Año 10
Ingreso por Servicios (Ventas)	UF 20293.08	UF 21929.20	UF 23979.20	UF 25004.20	UF 26029.20
Servicio de Renta	UF 18430.62	UF 20273.68	UF 22116.74	UF 23038.27	UF 23959.80
Servicio de Arriendo	UF 1862.46	UF 1655.52	UF 1862.46	UF 1965.93	UF 2069.40
Costos Variables	-UF 13460.85	-UF 14620.18	-UF 15976.09	-UF 16654.05	-UF 17332.01
Agente Inmobiliario USA (2% + impuesto 30%)	-UF 5522.57	-UF 5961.78	-UF 6519.99	-UF 6799.09	-UF 7078.19
Agente Inmobiliario Chile (2%)	-UF 4336.62	-UF 4770.28	-UF 5203.94	-UF 5420.77	-UF 5637.60
Abogado USA (1.2% + impuesto 30%)	-UF 3601.67	-UF 3888.12	-UF 4252.17	-UF 4434.19	-UF 4616.21
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	UF 6832.22	UF 7309.02	UF 8003.11	UF 8350.15	UF 8697.20
Gastos Operacionales	-UF 4924.11	-UF 5022.59	-UF 5123.05	-UF 5225.51	-UF 5330.02
Ventas y Marketing	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86
Gastos Generales y Administración	-UF 619.13	-UF 628.42	-UF 637.84	-UF 647.41	-UF 657.12
Total Costos Fijos	-UF 5948.10	-UF 6055.87	-UF 6165.75	-UF 6277.78	-UF 6392.00
EBITDA	UF 884.12	UF 1253.15	UF 1837.36	UF 2072.38	UF 2305.20
Depreciación	UF 5.90	UF 5.90	UF 0.00	UF 0.00	UF 0.00
Utilidad Bruta (UAI)	UF 878.23	UF 1247.26	UF 1837.36	UF 2072.38	UF 2305.20
Impuesto 20%	UF 175.65	UF 249.45	UF 367.47	UF 414.48	UF 461.04
Utilidad Neta (UDI)	UF 702.58	UF 997.81	UF 1469.89	UF 1657.90	UF 1844.16
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA (UAI)	-UF 9402.21	-UF 8154.95	-UF 6317.59	-UF 4245.21	-UF 1940.01
Depreciación	UF 5.90	UF 5.90	UF 0.00	UF 0.00	UF 0.00
Inversiones	-UF 405.86	-UF 438.58	-UF 479.58	-UF 500.08	-UF 520.58
Inversión en Tecnología					
Inversión Activos Fijos					
Inversión en Capital de Trabajo	-UF 405.86	-UF 438.58	-UF 479.58	-UF 500.08	-UF 520.58
DEPRECIACIÓN - INVERSIONES	-UF 399.97	-UF 432.69	-UF 479.58	-UF 500.08	-UF 520.58
FLUJO DE CAJA NETO	UF 302.62	UF 565.12	UF 990.31	UF 1157.82	UF 1323.57
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-UF 11540.03	-UF 10974.91	-UF 9984.61	-UF 8826.79	-UF 7503.21

Fuente: Elaboración Propia

7.3.2.3 Evaluación Económica mediante Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE) para Escenario Pesimista

Tabla N°17. Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo

$R_o = R_f + \beta^*(R_m - R_f)$	
R _o	13.20%
R _f	6.00%
β	1.2
R _m	12.00%
R _f	6.00%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°18. Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo Escenario Pesimista

Ro	%	13.20%
VAN (FCL)	UF	-UF 7702
VAN (VT)	UF	UF 2354
TIR	%	-14.33%
VPN Total (VAN FLC + VAN VT)	UF	-UF 5348
PRC	Años	Mayor a 10

Fuente: Elaboración Propia

Según el cálculo anterior, el valor de la nueva empresa contiene una cifra negativa corresponde a UF - 7.702. Esta cifra refleja un flujo de caja libre positivo acumulado por sobre el periodo de evaluación (10 años). Cabe mencionar que dentro de la evaluación no se considera apalancamiento mediante terceros sean estos a través de la incorporación de capital mediante inversionistas o mediante crédito en alguna institución bancaria.

Por otra parte, el TIR del proyecto da un resultado negativo correspondiendo a -14,33%, es decir, casi 28 puntos porcentuales menor que la Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo (Ro).

Respecto a periodo de recuperación se puede decir que sería a mayor a los diez años.

7.3.3 Evaluación Financiera Escenario Optimista

El presente escenario considera un incremento promedio de un 13% en el ingreso de ventas respecto al escenario base.

7.3.3.1 Flujo de Ingresos Escenario Optimista

Tabla N°19. Flujo Ingresos Global Investments Escenario Optimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades Viviendas Compradas	45	65	95	110	130
USD \$ Venta Vivienda	\$ 4,050,000	\$ 6,002,100	\$ 8,772,300	\$ 10,157,400	\$ 12,004,200
CL \$ Venta Vivienda	\$ 2,349,000,000	\$ 3,481,218,000	\$ 5,087,934,000	\$ 5,891,292,000	\$ 6,962,436,000
UF Venta Vivienda	UF 95101.21	UF 140940.00	UF 205989.23	UF 238513.85	UF 281880.00
Comisión por Venta	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
Ingreso por Asesoría en Venta	UF 8083.60	UF 11979.90	UF 17509.08	UF 20273.68	UF 23959.80
Unidades Viviendas Arrendadas	35	50	80	100	120
USD \$ Arriendo Vivienda	\$ 378,000	\$ 550,800	\$ 881,280	\$ 1,101,600	\$ 1,321,920
CL \$ Arriendo Vivienda	\$ 219,240,000	\$ 319,464,000	\$ 511,142,400	\$ 638,928,000	\$ 766,713,600
UF Arriendo Vivienda	\$ 8,876.11	\$ 12,933.77	\$ 20,694.02	\$ 25,867.53	\$ 31,041.04
omisión por Arriendo	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Ingreso por Asesoría en Renta	UF 710.09	UF 1034.70	UF 1655.52	UF 2069.40	UF 2483.28

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°20. Flujo Ingresos Global Investments Escenario Optimista

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades Viviendas Compradas	150	155	160	165	170
USD \$ Venta Vivienda	\$ 13,851,000	\$ 14,312,700	\$ 14,774,400	\$ 15,236,100	\$ 15,697,800
CL \$ Venta Vivienda	\$ 8,033,580,000	\$ 8,301,366,000	\$ 8,569,152,000	\$ 8,836,938,000	\$ 9,104,724,000
UF Venta Vivienda	UF 325246.15	UF 336087.69	UF 346929.23	UF 357770.77	UF 368612.31
Comisión por Venta	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%	8.5%
Ingreso por Asesoría en Venta	UF 27645.92	UF 28567.45	UF 29488.98	UF 30410.52	UF 31332.05
Unidades Viviendas Arrendadas	140	145	150	155	160
USD \$ Arriendo Vivienda	\$ 1,542,240	\$ 1,597,320	\$ 1,652,400	\$ 1,707,480	\$ 1,762,560
CL \$ Arriendo Vivienda	\$ 894,499,200	\$ 926,445,600	\$ 958,392,000	\$ 990,338,400	\$ 1,022,284,800
UF Arriendo Vivienda	\$ 36,214.54	\$ 37,507.92	\$ 38,801.30	\$ 40,094.67	\$ 41,388.05
omisión por Arriendo	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
Ingreso por Asesoría en Renta	UF 2897.16	UF 3000.63	UF 3104.10	UF 3207.57	UF 3311.04

Fuente: Elaboración Propia

7.3.3.2 Flujo de Caja Libre Escenario Optimista

A continuación se presenta el flujo de caja libre que refleja un aumento de un 13% en las ventas sobre el escenario base en estado puro.

Tabla N°21. Flujo de Caja Libre Escenario Optimista Período 2015 – 2020

	2015 Año 0	2016 Año 1	2017 Año 2	2018 Año 3	2019 Año 4	2020 Año 5
Ingreso por Servicios (Ventas)	UF 0.00	UF 8793.69	UF 13014.60	UF 19164.61	UF 22343.08	UF 26443.08
Servicio de Renta		UF 8083.60	UF 11979.90	UF 17509.08	UF 20273.68	UF 23959.80
Servicio de Arriendo		UF 710.09	UF 1034.70	UF 1655.52	UF 2069.40	UF 2483.28
Costos Variables	UF 0.00	-UF 5853.16	-UF 8666.00	-UF 12733.75	-UF 14816.77	-UF 17528.60
Agente Inmobiliario USA (2% + impuesto 30%)		-UF 2391.48	-UF 3539.10	-UF 5213.71	-UF 6080.77	-UF 7197.18
Agente Inmobiliario Chile (2%)		-UF 1902.02	-UF 2818.80	-UF 4119.78	-UF 4770.28	-UF 5637.60
Abogado USA (1.2% + impuesto 30%)		-UF 1559.66	-UF 2308.11	-UF 3400.25	-UF 3965.72	-UF 4693.82
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	UF 0.00	UF 2940.53	UF 4348.60	UF 6430.86	UF 7526.31	UF 8914.48
Gastos Operacionales		-UF 4459.92	-UF 4549.12	-UF 4640.10	-UF 4732.90	-UF 4827.56
Ventas y Marketing		-UF 323.89	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86
Gastos Generales y Administración		-UF 574.71	-UF 583.34	-UF 592.09	-UF 600.97	-UF 609.98
Total Costos Fijos		-UF 5358.52	-UF 5537.31	-UF 5637.04	-UF 5738.73	-UF 5842.40
EBITDA		-UF 2417.99	-UF 1188.71	UF 793.81	UF 1787.58	UF 3072.08
Depreciación		UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90
Utilidad Bruta (UAI)		-UF 2423.89	-UF 1194.61	UF 787.92	UF 1781.69	UF 3066.19
Impuesto 20%		-UF 484.78	-UF 238.92	UF 157.58	UF 356.34	UF 613.24
Utilidad Neta (UDI)		-UF 2423.89	-UF 1194.61	UF 630.33	UF 1425.35	UF 2452.95
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA (UAI)		-UF 2423.89	-UF 3618.50	-UF 2988.16	-UF 1562.81	UF 890.14
Depreciación		UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90	UF 5.90
Inversiones	-UF 445.34	-UF 175.87	-UF 260.29	-UF 383.29	-UF 446.86	-UF 528.86
Inversión en Tecnología	-UF 121.46					
Inversión Activos Fijos	-UF 323.89					
Inversión en Capital de Trabajo		-UF 175.87	-UF 260.29	-UF 383.29	-UF 446.86	-UF 528.86
DEPRECIACIÓN - INVERSIONES	-UF 445.34	-UF 169.98	-UF 254.40	-UF 377.40	-UF 440.97	-UF 522.97
FLUJO DE CAJA NETO	-UF 445.34	-UF 2593.86	-UF 1449.01	UF 252.94	UF 984.38	UF 1929.98
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-UF 445.34	-UF 3039.21	-UF 4488.21	-UF 4235.28	-UF 3250.89	-UF 1320.91

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°22. Flujo de Caja Libre Escenario Optimista Período 2021 – 2025

	2021 Año 6	2022 Año 7	2023 Año 8	2024 Año 9	2025 Año 10
Ingreso por Servicios (Ventas)	UF 30543.09	UF 31568.09	UF 32593.09	UF 33618.09	UF 34643.09
Servicio de Renta	UF 27645.92	UF 28567.45	UF 29488.98	UF 30410.52	UF 31332.05
Servicio de Arriendo	UF 2897.16	UF 3000.63	UF 3104.10	UF 3207.57	UF 3311.04
Costos Variables	-UF 20240.43	-UF 20918.39	-UF 21596.34	-UF 22274.30	-UF 22952.26
Agente Inmobiliario USA (2% + impuesto 30%)	-UF 8313.60	-UF 8592.70	-UF 8871.80	-UF 9150.91	-UF 9430.01
Agente Inmobiliario Chile (2%)	-UF 6504.92	-UF 6721.75	-UF 6938.58	-UF 7155.42	-UF 7372.25
Abogado USA (1.2% + impuesto 30%)	-UF 5421.91	-UF 5603.93	-UF 5785.96	-UF 5967.98	-UF 6150.01
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	UF 10302.66	UF 10649.70	UF 10996.74	UF 11343.79	UF 11690.83
Gastos Operacionales	-UF 4924.11	-UF 5022.59	-UF 5123.05	-UF 5225.51	-UF 5330.02
Ventas y Marketing	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86	-UF 404.86
Gastos Generales y Administración	-UF 619.13	-UF 628.42	-UF 637.84	-UF 647.41	-UF 657.12
Total Costos Fijos	-UF 5948.10	-UF 6055.87	-UF 6165.75	-UF 6277.78	-UF 6392.00
EBITDA	UF 4354.56	UF 4593.83	UF 4831.00	UF 5066.01	UF 5298.83
Depreciación	UF 5.90	UF 5.90	UF 0.00	UF 0.00	UF 0.00
Utilidad Bruta (UAI)	UF 4348.66	UF 4587.93	UF 4831.00	UF 5066.01	UF 5298.83
Impuesto 20%	UF 869.73	UF 917.59	UF 966.20	UF 1013.20	UF 1059.77
Utilidad Neta (UDI)	UF 3478.93	UF 3670.35	UF 3864.80	UF 4052.81	UF 4239.07
UTILIDAD BRUTA ACUMULADA (UAI)	UF 4369.07	UF 8039.41	UF 11904.21	UF 15957.02	UF 20196.08
Depreciación	UF 5.90	UF 5.90	UF 0.00	UF 0.00	UF 0.00
Inversiones	-UF 610.86	-UF 631.36	-UF 651.86	-UF 672.36	-UF 692.86
Inversión en Tecnología					
Inversión Activos Fijos					
Inversión en Capital de Trabajo	-UF 610.86	-UF 631.36	-UF 651.86	-UF 672.36	-UF 692.86
DEPRECIACIÓN - INVERSIONES	-UF 604.97	-UF 625.47	-UF 651.86	-UF 672.36	-UF 692.86
FLUJO DE CAJA NETO	UF 2873.96	UF 3044.88	UF 3212.93	UF 3380.45	UF 3546.20
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	UF 1553.06	UF 4597.94	UF 7810.87	UF 11191.32	UF 14737.52

Fuente: Elaboración Propia

7.3.3.3 Evaluación Económica mediante Metodología de Valoración de Nuevas Empresas (MVNE) para Escenario Optimista

Tabla N°23. Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo

$R_o = R_f + \beta^*(R_m - R_f)$	
R _o	13.20%
R _f	6.00%
β	1.2
R _m	12.00%
R _f	6.00%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°24. Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo Escenario Optimista

Ro	%	13.20%
VAN (FCL)	UF	UF 3914
VAN (VT)	UF	UF 4922
TIR	%	28.00%
VPN Total (VAN FLC + VAN VT)	UF	UF 8836
PRC	Años	5.5

Fuente: Elaboración Propia

Según el cálculo anterior, el Valor Presente Total de Global Investments corresponde a UF 17.015. Esta cifra refleja un flujo de caja libre positivo acumulado al año cinco que es donde termina el periodo de evaluación del proyecto en estado puro.

Por otra parte, el TIR del proyecto alcanza un 28%, es decir casi 15 puntos porcentuales mayores que la Tasa de Rendimiento Esperada de Capital sobre el Activo (Ro).

Respecto a periodo de recuperación se puede decir que sería antes de cumplir seis años de implementación del negocio.

7.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

La variación del dólar incide directamente en la cantidad de ventas tanto producto del incentivo por parte de los clientes para comprar una vivienda en dólares, como al tipo de cambio que permitirá determinar la cantidad de dinero expresado en moneda nacional que ingresará a la compañía producto de estas ventas en dólares.

En base a lo anterior es que se ha realizado un análisis de sensibilidad en torno al alza o baja del dólar. En ese sentido se ha establecido tres valores de cambio para el dólar con el siguiente detalle:

- a) Cambio de \$540: Valor promedio del dólar²⁴ correspondiente al año 2008, periodo anterior a la crisis Subprime en Chile del año 2008.
- b) Cambio de \$580: Valor promedio del dólar estudiado para el año 2015.
- c) Cambio de \$630: Valor promedio del dólar estudiado en el peor escenario para el año 2015²⁵.

Esta variabilidad ha sido desarrollada en los escenarios pesimista, base y optimista. Los resultados son exponen a continuación.

²⁴ Dólar Observado año 2008. Servicio de Impuestos Interno de Chile.

²⁵ Informe de Política Monetaria – Septiembre 2014. Banco Central de Chile. Septiembre 2014.

7.4.1 Análisis de Sensibilidad: Variación del Dólar

Tabla N°25. Impacto del dólar en Escenario Pesimista

		\$540	\$580	\$630
Ro	%	13.20%	13.20%	13.20%
VAN (FCL)	UF	-UF 9195	-UF 7702	-UF 5835
VAN (VT)	UF	UF 2354	UF 2354	UF 2354
TIR	%	-22.73%	-14.33%	-6.19%
VPN Total (VAN FLC + VAN VT)	UF	-UF 6841	-UF 5348	-UF 3481
PRC	Años	Mayor a 10	Mayor a 10	Mayor a 10

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°26. Impacto del dólar en Escenario Base

		\$540	\$580	\$630
Ro	%	13.20%	13.20%	13.20%
VAN (FCL)	UF	-UF 975	UF 965	UF 3391
VAN (VT)	UF	UF 4357	UF 4357	UF 4357
TIR	%	9.79%	16.48%	24.48%
VPN Total (VAN FLC + VAN VT)	UF	UF 3382	UF 5323	UF 7748
PRC	Años	7.8	6.7	5.8

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°27. Impacto del dólar en Escenario Optimista

		\$540	\$580	\$630
Ro	%	13.20%	13.20%	13.20%
VAN (FCL)	UF	UF 1771	UF 3914	UF 6594
VAN (VT)	UF	UF 4922	UF 4922	UF 4922
TIR	%	19.95%	28.00%	38.25%
VPN Total (VAN FLC + VAN VT)	UF	UF 6693	UF 8836	UF 11516
PRC	Años	6.2	5.5	4.7

Fuente: Elaboración Propia

A medida que el dólar aumenta su valor respecto al peso chileno, la evaluación económica para Global Investments mejora, producto de que los ingresos de la empresa se realizan en base al precio de la vivienda.

CONCLUSIONES

En los últimos 10 años se ha visto un aumento de la demanda por la adquisición de propiedades en Chile. El año 2014 se estimó un aumento de precio en viviendas entre un 7% y 8% e incluso. Algunos expertos auguran que es probable que el alza continúe durante los años 2015-2017 o al menos se mantengan los precios debido a la gradualidad en la modificación al IVA establecida por la Reforma Tributaria debido al efecto de traspaso en los precios. Por otra parte, al analizar el mercado inmobiliario en Miami a través del Método de los Cuatro Cuadrantes se detecta que a medida que vaya aumentando la demanda y se tenga el stock suficiente para satisfacerla, los precios de arriendo y de venta de propiedades subirán desde la situación actual.

Dado lo anterior, y analizando el alza de precios en propiedades en Chile, estudios mencionados en el presente Plan de Negocios indican que la rentabilidad asociada corresponde entre un 5% a un 6%, mientras que en Miami se detecta que los actuales precios de adquisición no llegan a su valor de mercado previo a la Crisis Subprime. En ese sentido, Global Investments se encuentra bajo un buen escenario de oferta de adquisición de viviendas en Miami apoyado bajo la actual legislación referente a la eliminación de doble tributación establecida por el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos.

Bajo este contexto, es que el presente Plan de Negocios determinó la propuesta de valor para la empresa Global Investments siendo éste la entrega de servicio de asesoramiento integral y personalizado inmobiliario, ya sea a través de la compra y posterior renta de la vivienda, a un precio de adquisición similar a los que presenta el mercado chileno. Mediante el modelo Canvas se determinó el mercado objetivo correspondiente al 50% de aquellas personas pertenecientes a familias clasificadas al sector socioeconómico ABC1 de las regiones de Antofagasta y Metropolitana. Esto se justifica debido a que ambas regiones concentran el mayor ingreso dentro de este segmento, lo que hace suponer que podrían tener mayor capacidad de ahorro y por ende un mayor acceso a sistema crediticio, escenario favorable a la hora de pensar en una inversión inmobiliaria como herramienta de aumento de patrimonio.

A través de análisis FODA y Porter realizado, se detecta que Global Investments no posee barreras de entrada al iniciar el negocio puesto que no se trata de un servicio masivo, pero que sí requiere de una estrategia en una primera instancia que permita dar a conocer el servicio entre su público objetivo para luego, en una etapa posterior, consolidar la marca entre inversionistas de manera de hacer el negocio sustentable en el tiempo. Para esto, la compañía debe obtener un partner estratégico en Miami que permita manejar una carpeta de propiedades que posean atributos atractivos para los clientes, como buena plusvalía, tipología, servicios y estatus. Estas propiedades competirán directamente con las viviendas en venta en Chile por lo que además Global Investments debe considerar precios que permitan obtener una rentabilidad mayor que las propiedades en Chile.

Por otra parte, la mayor amenaza corresponde a las etapas cíclicas del sector inmobiliario a nivel mundial, lo que puede llevar a una baja en las ventas y a un enfoque comercial de la compañía. En ese sentido, es necesario que la compañía realice el sondeo constante de ambas economías y considere planes de acción para continuar en el mercado. Este puede ser una búsqueda constante de nuevos mercados inmobiliarios dentro de Latinoamérica que entregue una buena oportunidad de adquisición de viviendas, lo que bajo el presente Plan de Negocios, su estudio queda fuera de alcance.

Respecto al logro de ventas se establece el Plan de Marketing que permitiría un flujo de ingresos continuos considerando un horizonte de 10 años. Dentro de las acciones a realizar se consideran campañas de marketing a través del “Word of Mouth”, donde el buen servicio hacia el cliente es fundamental para lograr un reconocimiento de los atributos del producto por parte de estos. Además se supone la elaboración de Seminarios Informativos dirigidos al mercado objetivo. Se debe considerar el diseño de un sitio web especialmente creado para el cliente, donde se pueda identificar claramente cada uno de los atributos en las propiedades que se les ofrecen a los inversionistas.

El plan operacional de deja claramente establecido mediante el Proceso Operativo de Servicios, el cual considera que una vez adquirida la propiedad en Miami, se activa la asesoría legal y financiera, tanto en Chile como en Estados Unidos. Si el propietario decide dejar en manos de Global Investments su propiedad para administración de renta, se da inicio a la segunda etapa del servicio, el que considera tanto la búsqueda de arrendatario y administración de contrato anual como la asesoría legal en cuanto a la declaración de impuesto por renta anual en Miami y su traspaso en Chile.

Respecto a la evaluación económica del proyecto, este se realizó en un escenario base pesimista y optimista con un horizonte de 10 años. El VPN Total de cada escenario corresponde a UF 5.323, UF -5.348 y UF 8.836 con una Tasa de Interna de Retorno (TIR) del flujo de caja del 16,48%, -14,33% y 28% respectivamente. Todos los escenarios fueron evaluados en un estado puro, sin considerar endeudamiento. Por otra parte, la consideración de los distintos escenarios se basó en la variabilidad de ingresos de Global Investments, esto debido a que las ventas de la compañía es la que representa el mayor riesgo de variación. Esta variación considera un crecimiento en las ventas de un 20% en los cinco primeros años y de un 6% en los años posteriores.

El análisis de sensibilidad se basó en la variación del dólar, ya que éste incide directamente en el alza o baja de precios de las viviendas y por ende en los ingresos de la compañía, lo que se refleja en que a medida que el dólar aumenta su valor respecto al peso chileno, la evaluación económica para Global Investments mejora.

Considerando las condiciones del mercado actual y la situación a nivel mundial, sumado a que Global Investments se demuestra como una empresa rentable, se presenta una gran oportunidad para emprender este tipo de negocios en Chile en la medida que los precios de viviendas en Miami no presenten mayores alzas y de manera simultánea la industria inmobiliaria nacional no realice bajas importantes en los precios de viviendas de manera de competir con el mercado estadounidense.

Bibliografía

1. DIEZ, Christian. Porter's Five Forces Framework. Presentación Clase N°2 "Industry Analysis". Curso IN7A8 International Competitiveness. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Santiago, Chile 2013.
2. CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN. Mercado Inmobiliario Gran Santiago: Informa de Actividad 2° Trimestre 2014. Santiago, Chile, 2014.
3. COLLIERS INTERNATIONAL CHILE. Research and Forecast Report. Mercado Internacional 2° Trimestre 2014. Santiago, Chile, 2014.
4. CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN. Informe MACH N°40: Macroeconomía y Construcción. Santiago, Chile, 2014.
5. BANCO CENTRAL DE CHILE. Recuadro IV.1. Sector Inmobiliario: Evolución reciente y perspectivas. Santiago, Chile, 2012
6. U.S. DEPARTMENT OF HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT. Comprehensive Husing Market, West Palm Beach. Florida State, United States of America, 2014.
7. U.S. DEPARTMENT OF HOUSING AND URBAN DEVELOPMENT. Housing Market Profiles. West Palm Beach – Boca Raton – Boynton Beach. Florida State, United States of America, 2013
8. LEHMAN, Richard and Associates. Tributación de Inversionistas Extranjeros en los Estados Unidos. Florida State, United States of America, 2004.
9. GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA Y GOBIERNO DE CHILE. Convenio entre el Gobierno de la República de Chile y el Gobierno de los Estados Unidos de América para evitar la Doble Imposición y para Prevenir la Evasión Fiscal en Relación al Impuesto a la Renta y el Patrimonio. Washington City, United States of America, 2010.
10. ADIMARK. Mapa Socioeconómico de Chile. Santiago, Chile, 2002.
11. BANCO CENTRAL DE CHILE. Informe de Política Monetaria – Septiembre 2014. Santiago, Chile, 2014.
12. IBISWORLD. Real Estate Sales & Brokerage in the U.S. Industry Report 53121. New York City, United States of America, 2014.
13. IBISWORLD. Apartment Rental in the US. Industry Report 53111. New York City, United States of America, 2014.

14. CORPBANCA. Crecimiento y Consolidación Empresa Salfacorp. CorpResearch. Santiago, Chile, 2012.
15. BANCO CENTRAL DE CHILE. Estimación del Premio por Riesgo en Chile - Marzo de 2011. Santiago, Chile, 2011.
16. Nueva Minería y Energía. Profesionales y Mineros Chilenos Compran Propiedades en Miami [en línea]. [http:// www.nuevamineria.com/revista/profesionales-y-mineros-chilenos-compran-propiedades-en-miami-como-inversion/](http://www.nuevamineria.com/revista/profesionales-y-mineros-chilenos-compran-propiedades-en-miami-como-inversion/) [Consulta 16 Agosto de 2014]
17. Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios. Comprar una Segunda Vivienda Dejó de Ser Un Lujo [en línea]. <http://www.adi-ag.cl/?p=1251>. [Consulta 16 Agosto de 2014]
18. TJAN, Anthony K. Value Proposition That Work [en línea]. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2009/09/value-propositions-that-work/>. [Consulta 14 de Septiembre de 2009]

Anexos

ANEXO A “TIPO DE TRIBUTACIÓN POR PROPIEDADES EN ESTADOS UNIDOS”

Toda Persona Natural Individualizada o Fondo de Inversión Privado debe declarar los siguientes impuestos según sea el caso:

a) Ingreso sobre la Renta: Los ingresos derivados de los bienes inmuebles están sujetos a una pauta tributaria única que muchas veces es diferente de otros tipos de ingresos generados por el contribuyente extranjero. En general, un contribuyente extranjero pagará impuestos sobre la renta igual que un inversionista estadounidense sobre sus ingresos derivados de bienes inmuebles, y el contribuyente extranjero pagará impuesto sobre las ganancias de capital derivadas de la venta de bienes inmuebles igual que un contribuyente estadounidense.

b) Ganancias de Capital: Al igual que el contribuyente estadounidense, en el caso de las ganancias sobre capital derivadas de bienes inmuebles, existe un beneficio diferente entre las ganancias de capital ganadas de un individuo extranjero que no es residente y quien estará sujeto a una tasa tributaria más baja del 15% por concepto de ganancias de capital a largo plazo y las ganancias de capital generadas por una corporación extranjera que pueden estar sujetas a una tasa tributaria de la Florida y del gobierno federal del casi 40%.

c) Impuesto sobre Sucesiones y/o Donaciones: Una persona natural individualizada extranjera y no residente puede estar sujeta a los impuestos estadounidenses sobre sucesiones y donaciones únicamente si dichos activos, en este caso los bienes inmuebles, se encuentran en los Estados Unidos.

ANEXO B “PROCESO DE COMPRA DE PROPIEDAD EN MIAMI”

I ETAPA DE OFERTA / RESERVA

El primer paso consiste en seleccionar una unidad y confeccionar el contrato de oferta/reserva. Habitualmente se utilizan contratos estándares desarrollados por la asociación de agentes inmobiliarios de La Florida. Dicho contrato se debe firmar por el comprador y enviar copia escaneada por e-mail o por fax al agente inmobiliario.

Para efectivizar la reserva y poder enviar el contrato al vendedor es necesario realizar un depósito en una cuenta custodia llamada “escrow account” de una Notaría Estadounidense. Si la oferta no es aceptada el monto es devuelto al comprador.

Cuando la oferta es aceptada y el vendedor firma el contrato, este se transforma en un contrato ejecutado. El contrato pasa a estar vigente y Global Investments comienza a hacer las gestiones para llegar con la documentación completa al día de cierre de la operación (escrituración de la vivienda).

II ETAPA DE ESCRITURACIÓN / CIERRE

Global Investments preparará toda la documentación para la compra de la propiedad y verifica que dicha propiedad esté libre de todo gravamen.

Cuando llega el plazo para la escrituración/ fecha de cierre de la operación, se recibe la documentación preparada por la Global Investments para la firma del comprador.

Dicha documentación contiene el resumen de la operación, la copia del título y seguros asociados.

La documentación es firmada por el comprador y por el vendedor. El comprador debe enviar el saldo de dinero a la misma cuenta del Notario. Una vez efectuado lo anterior, se establece como esa fecha el día de cierre de la operación.

Realizadas las verificaciones correspondientes, Global Investments, registrará la propiedad a nombre del nuevo propietario, liberará el dinero al vendedor y hará entrega de la llave al propietario.

ANEXO C “LISTADO OFERTA DE PROPIEDADES EN WEST PALM BEACH”

N°	Precio Venta USD \$	Precio Venta CL \$	Precio Renta USD \$	Precio Renta CL \$
1	\$ 97,500	\$ 56,550,000	\$ 1,200	\$ 696,000
2	\$ 93,000	\$ 53,940,000	\$ 1,025	\$ 594,500
3	\$ 79,000	\$ 45,820,000	\$ 1,000	\$ 580,000
4	\$ 69,900	\$ 40,542,000	\$ 800	\$ 464,000
5	\$ 78,000	\$ 45,240,000	\$ 900	\$ 522,000
6	\$ 70,000	\$ 40,600,000	\$ 795	\$ 461,100
7	\$ 85,000	\$ 49,300,000	\$ 950	\$ 551,000
8	\$ 120,000	\$ 69,600,000	\$ 1,000	\$ 580,000
9	\$ 104,000	\$ 60,320,000	\$ 1,050	\$ 609,000
10	\$ 98,000	\$ 56,840,000	\$ 1,000	\$ 580,000
11	\$ 79,000	\$ 45,820,000	\$ 975	\$ 565,500
12	\$ 89,000	\$ 51,620,000	\$ 1,000	\$ 580,000
13	\$ 138,000	\$ 80,040,000	\$ 1,350	\$ 783,000
14	\$ 86,900	\$ 50,402,000	\$ 925	\$ 536,500
15	\$ 84,900	\$ 49,242,000	\$ 850	\$ 493,000
16	\$ 108,000	\$ 62,640,000	\$ 1,200	\$ 696,000
17	\$ 72,000	\$ 41,760,000	\$ 850	\$ 493,000
18	\$ 82,500	\$ 47,850,000	\$ 875	\$ 507,500
19	\$ 84,000	\$ 48,720,000	\$ 925	\$ 536,500
20	\$ 91,900	\$ 53,302,000	\$ 900	\$ 522,000
21	\$ 95,000	\$ 55,100,000	\$ 1,000	\$ 580,000
22	\$ 107,500	\$ 62,350,000	\$ 1,000	\$ 580,000
23	\$ 112,000	\$ 64,960,000	\$ 1,150	\$ 667,000
24	\$ 97,500	\$ 56,550,000	\$ 1,200	\$ 696,000
25	\$ 102,000	\$ 59,160,000	\$ 1,050	\$ 609,000
26	\$ 110,000	\$ 63,800,000	\$ 1,140	\$ 661,200
27	\$ 86,500	\$ 50,170,000	\$ 950	\$ 551,000
28	\$ 78,000	\$ 45,240,000	\$ 800	\$ 464,000
29	\$ 99,500	\$ 57,710,000	\$ 1,050	\$ 609,000
30	\$ 77,000	\$ 44,660,000	\$ 800	\$ 464,000
31	\$ 115,000	\$ 66,700,000	\$ 1,200	\$ 696,000
32	\$ 81,000	\$ 46,980,000	\$ 950	\$ 551,000
33	\$ 89,500	\$ 51,910,000	\$ 925	\$ 536,500
Promedio	\$ 92,761	\$ 53,801,152	\$ 993	\$ 576,221