



Comunidad Santiago

Parte II

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

**Alumno: Ricardo Decker
Profesor Guía: Arturo Toutín**

Santiago, Julio 2018

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL POSTÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARTE II

RESIDENCIA DE ESTUDIANTES COMUNIDAD SANTIAGO



Alumno: Ricardo Decker
Profesor Guía: Arturo Toutín

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1. Industria	6
2.2. Competidores	6
2.3. Clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
3.1. Modelo de negocio	7
3.2. Descripción de la empresa	7
IV. Plan de Marketing	9
4.1 Objetivos de marketing	9
4.2 Estrategia de segmentación	9
4.3 Estrategia de producto/servicio	10
4.4 Estrategia de Precio	10
4.5 Estrategia de Comunicación y ventas	11
4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	12
4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma	12
V. Plan de Operaciones	13
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	13
5.2. Flujo de operaciones	15
5.3. Plan de desarrollo e implementación	17
5.4. Dotación	17
VI. Equipo del proyecto	19
6.1 Equipo gestor	19
6.2 Estructura organizacional	19
6.3 Incentivos y compensaciones	20
VII. Plan Financiero	21
7.1 Supuestos	21
7.2 Plan de Inversión y Requerimiento de Capital	23
7.3 Ingresos, Costos y Capital de Trabajo (KT)	24
7.4 Estado de Resultados	24
7.5 Flujo de Caja	25

7.6 Balance	26
7.7 Evaluación Financiera del Proyecto	26
7.7.1 Cálculo de la tasa de Descuento	26
7.7.2 Valor Residual	27
7.7.3 VAN- VNA	27
7.7.4 Otros indicadores Financieros de Desempeño Financiero	28
7.7.5 Punto de Equilibrio	28
7.7.6 Análisis de Sensibilidad	28
7.7.7 Cálculo de VAN y VNA Perpetuos	29
VIII Riesgos críticos	30
IX. Propuesta Inversionista	33
X. Conclusiones	34
XI. Bibliografía y Fuentes	35
XII. Anexos	36
1. Anexo 1: Matrículas Totales y Tasas de Crecimiento por Institución	36
2. Anexo 2: Distribución de matrícula de Estudiantes Extranjeros	36
3. Anexo 3: Análisis PESTEL	36
4. Anexo 4: Principales Centros de Estudios en Santiago Sur	38
5. Anexo 5: Encuesta aplicada	39
6. Anexo 6: Estadísticas de reclutamiento de la competencia	43
7. Anexo 7: Principales accesos a la página web	43
8. Anexo 8: Resultados de la encuesta aplicada	44
9. Anexo 9: Cantidad de alumnos por sede Duoc UC	46
10. Anexo 10: Fotos terreno actual de la residencia	47
11. Anexo 11: Tasa Libre de Riesgo según Banco central	48
12. Anexo 12: Beta Damoradán para Industria Hotelera	49
13. Anexo 13: Riesgo país según Damoradán	49
14. Anexo 14: Flujo de captación de clientes	50
15. Anexo 15: Características propiedad en detalle	51

Resumen Ejecutivo

En Chile existen 1.162.306 estudiantes en la educación terciaria aproximadamente, según datos del Consejo Nacional de Educación (**Anexo 1**), de los cuales 488.000 o el 42 % se concentran en la región metropolitana y de los cuales cerca del 20% ([Fuente](#)) viene de otras regiones, lo que en su conjunto equivalen a 97.600 estudiantes, que sumados a los 19.000 extranjeros tenemos más de 100.000 alumnos (**Anexo 2**).

Hoy en día existen variadas residencias para atender esta demanda estudiantil, pero la gran mayoría de la oferta disponible se ubica en los barrios históricos de Santiago, tales como, Baquedano, Santa Lucía, Providencia, Santiago Centro, entre otras.

De todo esto y después de algunos análisis pudimos determinar que en el sector sur de Santiago hay 50.000 alumnos, de los cuales al menos 10000 son de regiones.

Es justamente por lo anterior, que el negocio posee una ventaja competitiva importante al diferenciarse geográficamente dentro de Santiago de las demás residencias y con esto poder atender parte importante de la demanda que estudia en este sector. Junto con la diferenciación geográfica de la residencia se suma un servicio de calidad en el que los alumnos podrán alojar cerca de sus centros de estudio y a la vez tener todas las comodidades básicas a su disposición como Wi-Fi, lugares de estudio, habitaciones cómodas, salas de estar, etc. A un precio asequible para ellos.

Desde el punto de vista financiero el negocio es atractivo debido a que con una inversión de \$276.301.503, el Valor Actual Neto (VAN) es de \$199.521.899 y el Valor Neto Ajustado es de \$223.355.684, permitiendo así que las utilidades sean positivas desde el primer año además de ir creciendo paulatinamente alcanzando un valor de \$43.352.694 al décimo año.

I. Oportunidad de negocio

Siendo los periodos universitarios una etapa de formación, en la que se pasa de la adolescencia a la adultez, abarcando la dimensión intelectual, espiritual y social entre otras, marca un propósito en la vida de los estudiantes.

Es sabido que Chile es un país centralizado en la mayoría de los ámbitos de los cuales la educación no es la excepción. Dado esto en la región metropolitana se concentran la mayor cantidad de establecimientos educacionales con un reconocido prestigio y es por esto mismo que gran parte de los alumnos provenientes de regiones migran a la capital, teniendo que recurrir a diferentes alojamientos para esto.

Por lo mencionado la ciudad de Santiago se ha convertido en protagonista de una nueva vida urbana universitaria donde deben existir interacciones, diálogos, espacios comunes de expresión, comunidades abiertas, etc. en las cuales los alumnos puedan apoyarse.

Casi la totalidad de las residencias universitarias se concentran en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago Centro, que si bien albergan gran parte de las instituciones de educación superior, hay otras comunas, entre las que destacan San Joaquín, La Florida, Peñalolén y Puente Alto, que cuentan con una gran población estudiantil.

Teniendo hoy en día, el sector SUR más de 10.000 potenciales clientes y no existiendo ninguna residencia cercana a las casas de estudio, los estudiantes tienen que desplazarse grandes distancias o en su defecto optar por opciones que no necesariamente cubren sus necesidades.

Para ver el detalle ver Parte I

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Según la CNDE la última década se duplicó el número de estudiantes terciarios, existiendo hoy 1.162.300 alumnos (**Anexo 1 y 2**), sumado a que, con nueva reforma educacional impulsada por el anterior gobierno, más estudiantes accederán a educación superior, esperándose con esto un leve crecimiento para los próximos 5 años. En base a esto y separando por sector y región de origen nos da que en el sector SUR de Santiago hay al menos 10.000 potenciales clientes, que multiplicado por el valor habitación promedio y la cantidad de meses nos da un mercado aproximado de US\$ 58 millones.

Si bien es un número importante el análisis PESTEL (**Anexo 3**) determinó que hay algunos riesgos en la continuidad de los centros de educación ya que en los últimos años dado diferentes situaciones se ha afectado esta continuidad.

Por otra parte, en lo que al análisis Porter respecta, 4 de las 5 fuerzas actúan más bien a favor, permitiendo que este sea un negocio competitivo y rentable a largo plazo. El único riesgo que se vislumbra en el análisis es la cantidad de productos sustitutos, sin embargo, estos en su gran mayoría no ofrecen la cantidad de servicios o nivel de instalaciones que ofrecerá *Comunidad Santiago*.

Competidores: Dentro de la comuna de La Florida, donde se emplazará la residencia *Comunidad Santiago*, no existe una residencia universitaria con las características antes descritas. Sin embargo, los sustitutos directos son los departamentos compartidos y el arriendo de.

Clientes: Si bien los usuarios de la residencia son en su mayoría los estudiantes, esto son más bien influenciadores, ya que quien toma la decisión final del lugar son los padres o apoderados y por lo tanto es a ellos a quienes tenemos que buscar influencia para la toma de la decisión.

Para ver el detalle ver Parte I

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Propuesta de valor:

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Dueños del terreno -Entidades de educación superior. -Entidades que tengan acceso a los estudiantes de regiones y extranjeros que se vienen a estudiar a Santiago, tales como, plataformas web, foros de estudiantiles, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicitar la residencia mediante páginas web, redes sociales y corredoras de propiedades enfocadas a los estudiantes. -Asistir a las universidades del sector sur de Santiago con un stand donde los estudiantes podrán conocer la residencia y resolver sus dudas sobre esta. -Establecer alianzas con instituciones de educación superior 	<ul style="list-style-type: none"> -Única residencia universitaria ubicada en Sector del Sur de Santiago con todas las comodidades para un estudiante a un precio asequible, con cercanía al transporte público y con un plan de fomento a las actividades comunitarias. - Un servicio de calidad en comparación con otras residencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cercana, comprensiva, facilitando todas las instancias que el cliente necesite para poder hablar con sus seres queridos, visitarlos, recibir encomiendas, entre otras. -Se contará con un anfitrión que prestará ayuda a los clientes en caso de que la necesiten. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiantes nacionales y extranjeros que cursen educación superior de entre 18 y 30 años con permanencia temporal en Santiago. -Empresas de regiones (Para efecto de sus capacitaciones)
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> -Propiedad en el SUR de Santiago -Personal a cargo del negocio y publicidad. -Sistema de accesos computarizado. - Know How de los creadores del proyecto 		Canales <p>Presencial, páginas web, redes sociales, corredoras de propiedades, paneles universitarios, paginas relacionadas con viajes (Booking por ejemplo) y boca a boca.</p>	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> -Costos fijos que incluyen pagos de servicios básicos, personal a cargo de los estudiantes, personal de aseo, mantendones del lugar entre otros. -Gasto por publicidad para promocionar la llegada de más estudiantes a la residencia. -Ejecutivo Part-Time -Pagina WEB 		Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> -Se dará por la cantidad de estudiantes que estén inscritos en la residencia. -Además se prestará un servicio de cafetería con las cuatro comidas, el cual se pagará aparte. 		

Cuadro 3.1.1: Lienzo Canvas, Fuente: Elaboración Propia

Descripción de la empresa:

Comunidad Santiago tendrá como principal objetivo cubrir las necesidades de alojamiento y comunidad de los alumnos oriundos de regiones, extranjeros y personas adultas que vengan a estudiar por más de un mes al sector Sur de Santiago.

La residencial *Comunidad Santiago* contará con los servicios básicos (agua, luz, gas) además de Wifi en todo el edificio; baño privado y/o compartido; seguridad las 24 horas del día; cafetería abierta durante el día y máquinas de vending que funcionan tanto en el día como en la noche; salas de estudios con acceso a computadores e impresoras; botiquín de emergencia por cada pieza; televisión; entre otras cosas.

Si bien existen residencias y servicios sustitutos en el mercado la ventaja competitiva de comunidad Santiago es ser la **única residencia para universitarios en el sector sur de Santiago**, además de contar con un modelo de negocio que permite tener una ocupación a largo plazo que en promedio llega al 90%.

IV. Plan de Marketing

En términos de marketing los principales objetivos planteados son tener una relación cercana con los clientes, potenciar la imagen de marca y establecer una relación de confianza con los centros de educación superior, apuntando a los segmentos de estudiantes nacionales, extranjeros

Objetivos de marketing

1. Establecer una relación cercana con los estudiantes
2. Potenciar imagen de marca
3. Publicitar en las redes (Visibilidad):
4. Lograr en el primer año de funcionamiento una tasa de ocupación relevante.
5. Relación con centros de educación

Estrategia de segmentación

En la figura 4.2.1 se muestra como se abordará cada segmento de clientes:

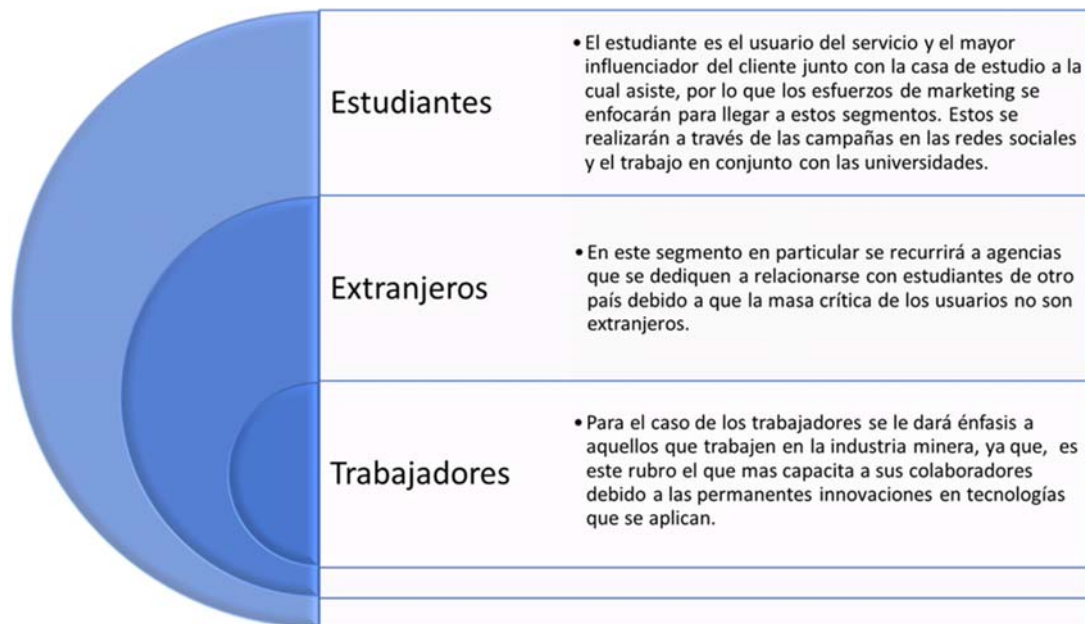


Figura 4.2.1: Segmentos de Clientes, Fuente: Elaboración Propia

Estrategia de producto/servicio

Lo que Comunidad Santiago ofrecerá es un servicio principal de estadía en una ubicación privilegiada, el cual trae anexado una serie de servicios opcionales tanto gratuitos como pagados, y entre los que destacan:

- Habitación doble o individual con baño propio
- Sala de estudios.
- Computadores con conexión a internet.
- Cocina con sus respectivos implementos.
- Sala de descanso con TV y juegos de mesa.
- Seguridad 24/7 vía circuito cerrado de TV.
- Alimentación.
- Limpieza de habitación.
- Máquina expendedora.

Estrategia de Precio

El precio del servicio se determinará acorde a las siguientes variables:

1. Tipo de habitación.
2. Tiempo de estadía.
3. Convenios con instituciones de educación superior.
4. Estadía previa.
5. Servicios incluidos.

En el cuadro 4.4.1 se puede ver en detalle los valores de los servicios:

Plan	Individual	Doble
Normal	\$300.000	\$200.000
Semestre	\$285.000	\$190.000
Año estudiantil	\$270.000	\$180.000
Convenios (mes)	\$270.000	\$170.000
Convenio (Semestre)	\$255.000	\$160.000
Convenio (Año)	\$240.000	\$150.000
Con estadía previa	\$285.000	\$190.000
Almuerzo	\$ 4.000 Diarios	
Comida	\$ 4.000 Diarios	
Limpieza	\$ 7.500 D	\$ 10.500 D

Cuadro 4.4.1: Precios y descuentos de la Residencia Comunidad Santiago, Fuente:

Elaboración Propia

Estrategia de Comunicación y ventas

Para esto es clave identificar al público objetivo teniendo claros los objetivos de comunicación, forma del mensaje, elección de los medios por los cuales comunicar, presupuesto y los mecanismos de retroalimentación.

1. Objetivos de comunicación: La publicidad debe transmitir a los clientes o influenciadores los atributos más valorados por ellos que se describen en la figura 2.3.1
2. Forma del mensaje: El mensaje será llamativo con gráficas que capten la atención de los clientes y usuarios. Este incluirá información del servicio ofrecido, destacando los atributos más valorados por los clientes y usuarios.
3. Canales de comunicación: Se transmitirá en su gran mayoría vía el portales Web, redes sociales y de manera presencial.
4. Mecanismos de retroalimentación: Tanto en los portales de educación, como en el de la residencia se dispondrán foros u otras herramientas que permitan a los usuarios de estos entregar un *feedback*.
5. Alianzas estratégicas: Se harán alianzas con centros de estudios, clubes deportivos, pubs, productoras de fiestas universitarias, entre otras. Las alianzas serán con lugares frecuentados por los estudiantes

Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Año	Mes	Ocupación
2019	Enero	0%
	Febrero	0%
	Marzo	0%
	Abril	0%
	Mayo	0%
	Junio	0%
	Julio	0%
	Agosto	0%
	Septiembre	0%
	Octubre	0%
	Noviembre	0%
	Diciembre	0%
2020	Enero	0%
	Febrero	0%
	Marzo	80%
	Abril	80%
	Mayo	80%
	Junio	80%
	Julio	80%
	Agosto	90%
	Septiembre	90%
	Octubre	90%
	Noviembre	90%
	Diciembre	90%
2021	Enero	0%
	Febrero	0%
	Marzo	90%
	Abril	90%
	Mayo	90%
	Junio	90%
	Julio	90%
	Agosto	90%
	Septiembre	90%
	Octubre	90%
	Noviembre	90%
	Diciembre	90%

Tabla 4.6.1: Tasa de Ocupación Estimada, Fuente: Elaboración Propia

Presupuesto de Marketing y cronograma

Gastos Ventas	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
Marketing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$700.000	\$1.500.000
Sitio Web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$800.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$1.120.000
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$1.250.000
Total Gastos de Ventas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.250.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$1.030.000	\$3.870.000

Tabla 4.7.1: Gastos de Ventas, Fuente: Elaboración Propia

V. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

En este modelo se marca la diferencia con respecto a los otros actores del mercado, ya que, se replica el modelo operativo australiano donde los costos de mano de obra son muy bajos.

Las residencias universitarias existentes en Chile poseen una administración 24/7, lo cual incrementa los costos operacionales y esto impacta de manera directa en el precio que se cobra al cliente. En el caso de este proyecto el personal administrativo se limitará considerablemente y la operación se dispondrá de la siguiente forma:

- La administración básica de la residencia quedará en manos de un alumno que viva en la residencia. Este será llamado administrador. El administrador recibirá remuneración por el período que dura su trabajo.
- La residencia será controlada de manera digital:
 1. Los accesos serán controlados con lector biométrico o claves que se renuevan de forma periódica.
 2. El interior y exterior de la residencia contará con un circuito cerrado de televisión.
 3. Las reservas se realizarán desde un software central, el cual puede ser administrado desde Internet.
- Las principales tareas del administrador serán:
 1. Verificar que los residentes se atengan a la normativa establecida por los dueños de la residencia *Comunidad Santiago*. En los momentos que el administrador no esté presente en la casa, pueden hacer uso del circuito cerrado de televisión para verificar la actividad de la residencia durante su ausencia.
 2. Corroborar que los residentes depositen la basura donde corresponde y sacarla los días que pasa el camión recolector.
 3. Las puertas de acceso se manejarán con contraseña, la cual es entregada de manera exclusiva (e intransferible) a los residentes del

lugar. Será tarea del administrador controlar y supervisar que esto se cumpla. De este modo no se compromete la seguridad del lugar.

4. Constatar el correcto funcionamiento de los servicios del lugar, tales como Wifi, mobiliario, cocina, entre otros. En caso de haber un desperfecto se deberá llamar a la administración central de la residencia para dejar constancia de la situación.
5. Ante eventualidades deben comunicarse con la administración central de la residencia.

En lo que respecta al ingreso de la persona a la residencia, una vez que se ejecuta el proceso de ventas (**Anexo 14**) se inicia el procedimiento de ingreso de la persona, en el cual vía correo electrónico se le envía una clave de acceso, con la cual podrá ingresar a la residencia.

Una vez adentro el administrador le entregará las llaves de su habitación más las reglas de la residencia, entre las que destacan temas de orden, seguridad y convivencia.

Por último mencionar que la residencia estará monitoreada vía cámaras 24/7 ubicadas en puntos estratégicos de los ambientes comunes.

Los siguientes servicios se externalizan:

- Limpieza de sectores comunes.
- Plomería.
- Arreglos varios de la propiedad.
- Redes.

En el **Anexo 15** se puede ver más en detalle la información de la propiedad en un inicio, la cual es clave para iniciar la operación.

5.2. Flujo de operaciones

Luego de realizada la venta (**Anexo 14**) se inician una serie de procedimientos que permiten al usuario incorporarse a la residencia los cuales se reflejan en el siguiente flujo.

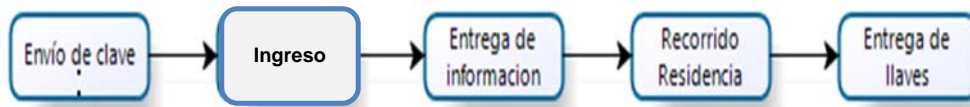


Figura 5.2.1: Procedimiento de ingresos del usuario. Fuente: Elaboración Propia

Las siguientes son las reglas que el usuario tiene que respetar.

1. Se permiten las reuniones sociales hasta una hora prudente y con ruido moderado.
2. El residente será responsables ante eventuales daños en la propiedad provocados de manera intencional.
3. Está prohibido hacer agujeros, clavar clavos, escribir o pegar afiches en las habitaciones dobles y áreas comunes sin previo discusión con la comunidad.
4. No se permite fumar en áreas comunes y habitaciones.
5. A las habitaciones sólo pueden acceder los moradores de estas.
6. No se permite la entrada con trago a las habitaciones
7. No se puede sacar vajilla de la cocina fuera de esta.
8. Se encuentra prohibido la utilización, consumo y tenencia de cualquier droga dentro de la residencia.
9. No se puede ingresar a la propiedad en estado de ebriedad.
10. Es obligación del residente mantener el orden e higiene en su habitación.
Los elementos de cocina se deben lavar, secar y guardar. Así mismo higienizar los espacios utilizados (mesa, piso, cocina).

Como se ve en el cuadro 5.2.1, para que la residencia funciones hay 4 actores claves con sus respectivas tareas



Cuadro 5.2.1: Funcionamiento de la Residencia, Fuente: Elaboración Propia

El administrador local tiene como tarea informar cuando se requiera los siguientes productos o servicios:

- Artículos de limpieza
- Partes o piezas del inmobiliario
- Artículos de habitación (como sábanas, cortinas de baño, frazadas, etc.)
- Servicios de limpieza urgentes
- Reparación de redes
- Sacar la basura los días correspondientes.

En caso de no ser capaces de resolver el problema, se debe informar a la administración central.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las actividades de la residencia se requiere una inversión inicial de \$276.301.503, el cual será financiado en su totalidad por una institución bancaria.

Una vez disponible la inversión se licitará con tres constructoras y la que quede seleccionada se le solicitarán una serie de requisitos, como número de cliente, facturación aproximada anual y una boleta de garantía, lo cual permite tener mayor seguridad de que la construcción se completará en su totalidad en los plazos determinados.

Por otra parte la propiedad por sí sola no se puede utilizar ya que se requieren una serie de permisos, en los cuales se dará foco en paralelo a la construcción.

Por último, pero no menos importante, al final del periodo de construcción se iniciará el proceso de contratación del personal que si bien es poco, es clave para cumplir con la misión y los 4 pilares mencionados en el plan de marketing.

Por otra parte un aspecto relevante, pero que no tiene relación directa con la construcción del inmueble es iniciar el plan para penetrar capar, que si bien se explica mejor en el punto anterior, destaca el ejecutivo de ventas que tendrá como misión sumar universidades y el plan de medios en internet (azul).

Tarea	2019				2020				2021				2022			
Construcción																
Permisos municipalidad																
Búsqueda y contratación personal																
Entrevistas con universidades																
Gasto en Marketing																

Cuadro 5.3.1: Carta Gantt Desarrollo, Fuente: Elaboración Propia

5.4. Dotación

Como se ve en él el siguiente organigrama el personal de la residencia es limitado, por lo que con excepción del administrador local, las otras contrataciones serán externas.

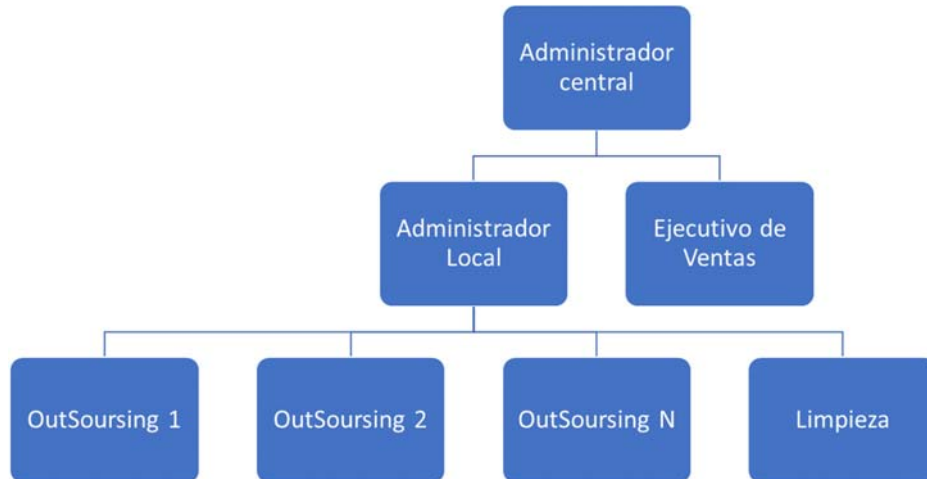


Figura 5.4.1: Organigrama, *Fuente: Elaboración Propia*

En el caso del administrador será un usuario de la residencia que habite en ella al cual no se le cobrará la estadía y se le pagará \$300.000 mensuales por el cumplimiento de sus funciones.

6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo del proyecto está liderado por los dos alumnos que presentan el plan de negocios y algunos proveedores claves que se seleccionarán para construir la casa, apoyar el plan de marketing y los trámites legales.

- Jefe de proyectos: Profesional con capacidades más bien técnicas, que estará a cargo de liderar al proveedor que construirá la residencia, verificando el libro de obras, los tiempos, revisando los hitos principales y hacerse cargo de los principales gastos relacionados con la obra.
- Jefe administrativo: Profesional con capacidades de manejo de personal y habilidades blandas que estará a cargo de liderar todos los temas legales asociados a la residencia, como los trámites con la municipalidad, permisos legales contrataciones, temas contractuales con proveedores y seguimiento de plan de marketing.
- Asistente: Este cargo sólo aplica para la fase de proyecto, y el principal objetivo es apoyar al jefe de proyectos y administrativos, con el papeleo y trabajos burocráticos, como llenado, envío y recepción de documentación, hacer llamados y otros.

Si bien este será el equipo en primera instancia, luego se integrarán proveedores, entre los que destaca el que construye la residencia, que se pretende integrar y motivarlos a unirse a este.

6.2 Estructura organizacional

El equipo de proyecto será liderado por un directorio, quien son los dueños del negocio, y a la vez tendrán disponible un equipo ejecutar compuesto por un jefe de proyectos y un jefe administrativo, quienes a la vez tendrán a su disposición unos equipos desarrollar el proyecto.

El jefe de proyectos estará a lardo de liderar el equipo de la constructora, y su principal objetivo será verificar los hitos de construcción y empujar que estos de desarrollen a tiempo.

El jefe administrativo tendrá como principal objetivo y responsabilidad empezar a insertar la propiedad en el mercado para lo que dispondrá de un ejecutivo de ventas y ver todos los temas legales asociados a la partida de un negocio de este tipo, para lo cual dispondré de un abogado part-time. Adicional a esto se le contratará una asistente quien lo apoyará en algunos trámites.

6.3 Incentivos y compensaciones

En el caso del jefe de proyecto y el administrativo, para efectos de costos serán los mismos estudiantes que levantarán el negocio, por lo que la motivación no será otra que el hecho de generar el emprendimiento y sus respectivos pagos a futuro.

Lo que sí es clave motivar al ejecutivo de ventas part-time. Pero se requiere que sea de largo plazo, por lo que además de su sueldo fijo (\$350.000) se le pagará un bono por universidad integrada según las siguientes opciones.

- Si llega a establecer una relación directa con el centro de educación que en donde se establecen convenios se lleva el 2% de la venta generada por este.
- Si el centro de educación agrega explícitamente en su sitio web la recomendación de la residencia, se lleva el 1,5% de la venta.
- Si el centro de educación incorpora el link en algunos de sus sitios de la web hasta un segundo nivel, se lleva el 1 % de la venta.
- Si matricula en la residencia a un cliente se lleva el 3 % del valor de la venta.

VII. Plan Financiero

7.1 Supuestos

Generales

- Los ingresos y egresos serán reajustados anualmente según Índice de Precio Consumidor (IPC), en un 3% anual, tomando como promedio las inflaciones de los últimos 5 años según el Banco Central de Chile (2018).
- La tasa de impuesto a la renta es de un 27% según la reforma tributaria para el período 2017 en adelante.
- Valor UF= \$27.070 (28 de mayo de 2018)
- Uno de los integrantes de este trabajo es dueño del terreno donde se situará la residencia el cual cobrará un arriendo de \$500.000 mensuales. El paño tiene una superficie total de 380 metros cuadrados y posee una casa de 180 metros cuadrados construidos que en su interior cuenta con 6 dormitorios y 2 baños.

Estimación de Ingresos

- La evaluación será a diez años plazo, considerando el comienzo de la construcción el 1° de agosto de 2019 y el inicio de la operación el 1° de enero de 2020.
- Junto con lo anterior, se realizarán dos cálculos de Valor Actual Neto (VAN) y Valor Neto Ajustado (VNA), el primero, con un horizonte de tiempo a 10 años donde se contempla la venta del activo fijo en el último año; y el segundo como perpetuidad donde la tasa libre de riesgo proyectada por el Banco Central de Chile a 30 años, se le agrega el 3% correspondiente al IPC, esto por estar la tasa en UF.
- El derecho a llaves de la residencia tiene un monto pactado con el dueño de \$134.344.990.
- La estimación de ingresos se hace mediante los ciclos de clases de los alumnos, siendo los meses de enero-febrero períodos estivales y marzo-diciembre ciclos de clases.
- La tasa de ocupación el primer semestre (marzo-julio) del año 2020 se considera del 80%.

- La tasa de ocupación del segundo semestre (agosto-diciembre) del año 2020 y para el resto de los períodos se estima en un 90%.
- Los medios de pago serán por cheques, transferencias o efectivo los cinco primeros días del mes en curso.
- Se dispondrá de una máquina expendedora de alimentos y bebidas, la cual generará ingresos extras para la residencia. Sin embargo, al no formar parte del negocio central y no ser significativos en los ingresos, estos no se toman en cuenta en las proyecciones.

Estimación de Costos y Gastos

- El administrador general de la residencia será un usuario, el cual se encargará de las labores del día a día. Este tendrá una remuneración de \$300.000 mensuales.
- El ejecutivo de ventas de la residencia será el encargado de captar clientes y realizar alianzas con universidades. Este tendrá una remuneración de \$350.000 mensuales más comisiones por ventas.
- El personal de aseo y mantención será conformado por dos personas que prestarán sus servicios de limpieza 3 veces por semana y tendrán una remuneración de \$20.000 por día, totalizando \$480.000 mensual.

Fuentes de Financiamiento

- El banco financiará el 100% de la inversión inicial en efectivo que asciende a un monto de \$276.301.503.
- La residencia se construirá en un terreno de propiedad de uno de los autores del plan de negocios 2018.

Indicadores financieros

- Para el cálculo de la tasa de descuento se consideran los valores obtenidos de las fuentes mencionadas en los **anexos 11, 12, 13**.

7.2 Plan de Inversión y Requerimiento de Capital

El cuadro 7.2.1. muestra la inversión inicial que se debe realizar para la ampliación y remodelación de la residencia. En el **anexo 15** se pueden ver los detalles de este.

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Costo promedio (UF/Unidad)	Costo total UF	Costo total en CLP
Costo Construcción	m ²	393,5	22	8657	\$234.344.990
Costo Equipamiento Habitación Simple	unidades	22	5,54	121,88	\$3.299.292
Costo Equipamiento Habitación Doble	unidades	14	9,23	129,22	\$3.497.985
Costo Equipamiento Espacios Comunes	unidades	4	8,5	34	\$920.380
Costo Elaboración de Proyectos	m ²	393,5	1,7	668,95	\$18.108.477
Costo Permisos	%	0,4% del costo de construcción		34,628	\$937.380
Gastos de promoción y ventas	unidades	1	110,82	142,96	\$3.870.000
Sub Total Inversión				9645,678	\$264.978.503
Capital de trabajo (KT)				418,29	\$11.323.000
Total Inversión					\$276.301.503

Cuadro 7.2.1: Plan de Inversión, Fuente: Elaboración Propia

7.2.1 Financiamiento de la Inversión inicial

El siguiente cuadro muestra la forma de financiamiento de la inversión inicial:

Detalle	
Monto Inversión	\$264.978.503
KT ó Deficit de Caja Máximo	\$11.323.000
Total	\$276.301.503

Financiamiento	
Crédito Bancario 100%	\$276.301.503

Cuadro 7.2.2: Financiamiento de la Inversión Inicial, Fuente: Elaboración Propia

El cuadro 7.2.3 muestra el financiamiento de la inversión inicial con un crédito a 10 años plazo. El VAN de la deuda es corresponde a \$23.833.784

Capital	276.301.503,46	Período	Mensualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo	Capital Amortizado	BENEFICIO TRIBUTARIO
Frecuencia de pago	ANUAL	0				276.301.503		
Tipo interés nominal	6,00%	1	43.053.325	24.867.135	18.186.190	258.115.314	18.186.190	6.714.127
Tipo de interés efectivo	9,00%	2	43.053.325	23.230.378	19.822.947	238.292.367	38.009.137	6.272.202
Duración en años	10 Años	3	43.053.325	21.446.313	21.607.012	216.685.355	59.616.149	5.790.505
Número total de pagos	10	4	43.053.325	19.501.682	23.551.643	193.133.711	83.167.792	5.265.454
TASA IMPUESTO RENTA	27,00%	5	43.053.325	17.382.034	25.671.291	167.462.420	108.839.083	4.693.149
		6	43.053.325	15.071.618	27.981.707	139.480.713	136.820.790	4.069.337
		7	43.053.325	12.553.264	30.500.061	108.980.652	167.320.851	3.389.381
		8	43.053.325	9.808.259	33.245.066	75.735.586	200.565.918	2.648.230
		9	43.053.325	6.816.203	36.237.122	39.498.463	236.803.040	1.840.375
		10	43.053.325	3.554.862	39.498.463	0	276.301.503	959.813

Cuadro 7.2.3: Simulación del crédito para inversión inicial, Fuente: Elaboración Propia

7.3 Ingresos, Costos y Capital de Trabajo (KT)

En el cuadro 7.3.1. se presentan los ingresos y costos estimados para el período de evaluación.

Los ingresos se presentan netos (sin IVA).

Junto con lo anterior se determina el capital de Trabajo necesario el cual corresponde al Máximo Déficit Acumulado del Flujo de caja, que en el caso de Comunidad Santiago se produce en el segundo mes de operaciones y el monto es de \$11.323.000

	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
Ingresos			80%	80%	80%	80%	80%	90%	90%	90%	90%	90%	
Habitaciones individuales (22)	\$0	\$0	\$4.537.815	\$4.537.815	\$4.537.815	\$4.537.815	\$4.537.815	\$5.042.017	\$5.042.017	\$5.042.017	\$5.042.017	\$5.042.017	\$47.899.160
Habitaciones compartidas (14)	\$0	\$0	\$3.697.479	\$3.697.479	\$3.697.479	\$3.697.479	\$3.697.479	\$4.369.748	\$4.369.748	\$4.369.748	\$4.369.748	\$4.369.748	\$40.336.134
Total Ingresos	\$0	\$0	\$8.235.294	\$8.235.294	\$8.235.294	\$8.235.294	\$8.235.294	\$9.411.765	\$9.411.765	\$9.411.765	\$9.411.765	\$9.411.765	\$88.235.294
Costos Variables	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
Luz	\$38.000	\$38.000	\$188.000	\$188.000	\$188.000	\$188.000	\$188.000	\$207.000	\$207.000	\$207.000	\$207.000	\$207.000	\$2.051.000
Agua	\$16.000	\$16.000	\$178.640	\$178.640	\$178.640	\$178.640	\$178.640	\$196.500	\$196.500	\$196.500	\$196.500	\$196.500	\$1.907.700
Gas	\$0	\$0	\$225.120	\$225.120	\$225.120	\$225.120	\$225.120	\$247.600	\$247.600	\$247.600	\$247.600	\$247.600	\$2.363.600
Teléfono	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$540.000
Internet	\$0	\$0	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$30.000	\$300.000
Total Costos Variables	\$99.000	\$99.000	\$666.760	\$666.760	\$666.760	\$666.760	\$666.760	\$726.100	\$726.100	\$726.100	\$726.100	\$726.100	\$7.162.300
Costos fijos (Administrativos)	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
Administrador general	\$0	\$0	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$3.000.000
Ejecutivo de Ventas	\$0	\$0	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$3.500.000
Arriendo	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$6.000.000
Aseo y mantención	\$0	\$0	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$4.800.000
Contador (externo)	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$100.000	\$1.200.000
Total Costos Fijos	\$600.000	\$600.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$1.730.000	\$18.500.000
Gastos Ventas	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20	Total
Marketing	\$1.000.000	\$1.000.000	\$800.000	\$200.000	\$200.000	\$800.000	\$700.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$700.000	\$6.200.000
Sitio Web	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$960.000
Otros	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$2.650.000
Total Gastos de Ventas	\$1.280.000	\$1.280.000	\$1.080.000	\$480.000	\$480.000	\$1.080.000	\$980.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$1.030.000	\$9.810.000
Total Ingresos	\$0	\$0	\$8.235.294	\$8.235.294	\$8.235.294	\$8.235.294	\$8.235.294	\$9.411.765	\$9.411.765	\$9.411.765	\$9.411.765	\$9.411.765	\$88.235.294
Total Egresos	\$1.979.000	\$1.979.000	\$3.476.760	\$2.876.760	\$2.876.760	\$3.476.760	\$3.376.760	\$2.986.100	\$2.986.100	\$2.986.100	\$2.986.100	\$3.486.100	\$35.472.300
Superávit/ Déficit mes	-\$1.979.000	-\$1.979.000	\$4.758.534	\$5.358.534	\$5.358.534	\$4.758.534	\$4.858.534	\$6.425.665	\$6.425.665	\$6.425.665	\$6.425.665	\$5.925.665	\$52.762.994
Superávit/ Déficit mes acumulado	-\$9.344.000	-\$11.323.000	-\$6.564.466	-\$1.205.932	\$4.152.602	\$8.911.136	\$13.769.671	\$20.195.335	\$26.621.000	\$33.046.665	\$39.472.329	\$45.397.994	\$98.160.988
Valor capital de trabajo (KT)	-\$11.323.000												

Cuadro 7.3.1: Capital de Trabajo, Fuente: Elaboración Propia

7.4 Estado de Resultados

El cuadro 7.4.1 muestra el estado de resultados proyectado para el período evaluado. Cabe destacar que desde el primer período las utilidades son positivas y aumentan progresivamente.

	DATOS PROYECTADOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ESTADO DE RESULTADOS										
Ventas netas	\$88.235.294	\$94.117.647	\$96.941.176	\$99.849.412	\$102.844.894	\$105.930.241	\$109.108.148	\$112.381.393	\$115.752.834	\$119.225.419
Costos de ventas	\$7.162.300	\$7.377.169	\$7.598.484	\$7.826.439	\$8.061.232	\$8.303.069	\$8.552.161	\$8.808.726	\$9.072.987	\$9.345.177
Margen de contribución	\$81.072.994	\$86.740.478	\$89.342.692	\$92.022.973	\$94.783.662	\$97.627.172	\$100.555.987	\$103.572.667	\$106.679.847	\$109.880.242
Gastos de ventas	\$9.810.000	\$10.104.300	\$10.407.429	\$10.719.652	\$11.041.241	\$11.372.479	\$11.713.653	\$12.065.063	\$12.427.014	\$12.799.825
Gastos administrativos	\$18.500.000	\$19.055.000	\$19.626.650	\$20.215.450	\$20.821.913	\$21.446.570	\$22.089.967	\$22.752.667	\$23.435.247	\$24.138.304
EBITDA	\$52.762.994	\$57.581.178	\$59.308.613	\$61.087.872	\$62.920.508	\$64.808.123	\$66.752.367	\$68.754.938	\$70.817.586	\$72.942.114
Depreciación	\$12.572.552	\$12.572.552	\$12.572.552	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
EBIT	\$40.190.442	\$45.008.626	\$46.736.061	\$51.087.872	\$52.920.508	\$54.808.123	\$56.752.367	\$58.754.938	\$60.817.586	\$62.942.114
Gastos Financieros	\$24.867.135	\$23.230.378	\$21.446.313	\$19.501.682	\$17.382.034	\$15.071.618	\$12.553.264	\$9.808.259	\$6.816.203	\$3.554.862
Utilidades antes de Impuestos	\$15.323.306	\$21.778.247	\$25.289.748	\$31.586.190	\$35.538.474	\$39.736.505	\$44.199.103	\$48.946.679	\$54.001.383	\$59.387.252
Impuesto a la renta (27%)	\$4.137.293	\$5.880.127	\$6.828.232	\$8.528.271	\$9.595.388	\$10.728.856	\$11.933.758	\$13.215.603	\$14.580.373	\$16.034.558
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS (PÉRDIDA)	\$11.186.014	\$15.898.121	\$18.461.516	\$23.057.919	\$25.943.086	\$29.007.649	\$32.265.345	\$35.731.076	\$39.421.010	\$43.352.694

Cuadro 7.4.1: Estado de Resultados Comunidad Santiago. Fuente: Elaboración Propia

7.5 Flujo de Caja

El cuadro 7.5.1 muestra el flujo de caja el proyecto:

	DATOS PROYECTADOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FLUJO DE CAJA LIBRE											
UTILIDAD(PÉRDIDA)		\$11.186.014	\$15.898.121	\$18.461.516	\$23.057.919	\$25.943.086	\$29.007.649	\$32.265.345	\$35.731.076	\$39.421.010	\$43.352.694
(+)Depreciación		\$12.572.552	\$12.572.552	\$12.572.552	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
Flujo de caja libre		\$23.758.566	\$28.470.673	\$31.034.068	\$33.057.919	\$35.943.086	\$39.007.649	\$42.265.345	\$45.731.076	\$49.421.010	\$53.352.694
(-)Inversión en construcción	\$234.344.990	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Inversión en equipamiento	\$7.717.657	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Inversión en permisos	\$937.380	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Inversión en elaboración del proyecto	\$18.108.477	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(-)Inversión en gastos de ventas	\$3.870.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor de desecho		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$134.344.990
Inversión	\$264.978.503										
Capital de trabajo	\$11.323.000										
Inversión total	\$276.301.503										
FLUJO DE CAJA LIBRE EMPRESA		\$23.758.566	\$28.470.673	\$31.034.068	\$33.057.919	\$35.943.086	\$39.007.649	\$42.265.345	\$45.731.076	\$49.421.010	\$187.697.684

Cuadro 7.5.1: Flujo de Caja Comunidad Santiago. Fuente: Elaboración Propia

7.6 Balance

El cuadro 7.6.1 muestra el balance proyectado de la residencia universitaria Comunidad Santiago.

BALANCE COMUNIDAD SANTIAGO	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS										
Activos Circulantes Totales	\$46.521.078	\$56.911.638	\$64.714.247	\$75.920.562	\$87.259.473	\$99.418.884	\$112.389.069	\$126.156.924	\$140.705.581	\$290.358.986
Activos No Circulantes Totales	\$226.917.542	\$214.344.990	\$204.344.990	\$194.344.990	\$184.344.990	\$174.344.990	\$164.344.990	\$154.344.990	\$144.344.990	\$0
Activo Fijo	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657	\$107.717.657
Dep. Acumulada	-\$15.145.105	-\$27.717.657	-\$37.717.657	-\$47.717.657	-\$57.717.657	-\$67.717.657	-\$77.717.657	-\$87.717.657	-\$97.717.657	-\$107.717.657
Cuentas por Cobrar L. Plazo	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$134.344.990	\$0
TOTAL ACTIVOS	\$273.438.620	\$271.256.628	\$269.059.237	\$270.265.552	\$271.604.463	\$273.763.874	\$276.734.059	\$280.501.914	\$285.050.571	\$290.358.986
PASIVOS										
Impuestos sobre la renta por pagar	\$4.137.293	\$5.880.127	\$6.828.232	\$8.528.271	\$9.595.388	\$10.728.856	\$11.933.758	\$13.215.603	\$14.580.373	\$16.034.558
TOTAL PASIVOS CIRCULANTES	\$4.137.293	\$5.880.127	\$6.828.232	\$8.528.271	\$9.595.388	\$10.728.856	\$11.933.758	\$13.215.603	\$14.580.373	\$16.034.558
Deuda Largo Plazo	\$258.115.314	\$238.292.367	\$216.685.355	\$193.133.711	\$167.462.420	\$139.480.713	\$108.980.652	\$75.735.586	\$39.498.463	\$0
PATRIMONIO										
Capital Social	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado Ejercicio Acumulado	\$11.186.014	\$27.084.134	\$45.545.650	\$68.603.569	\$94.546.655	\$123.554.304	\$155.819.649	\$191.550.725	\$230.971.735	\$274.324.428
TOTAL PATRIMONIO	\$11.186.014	\$27.084.134	\$45.545.650	\$68.603.569	\$94.546.655	\$123.554.304	\$155.819.649	\$191.550.725	\$230.971.735	\$274.324.428
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$273.438.620	\$271.256.628	\$269.059.237	\$270.265.552	\$271.604.463	\$273.763.874	\$276.734.059	\$280.501.914	\$285.050.571	\$290.358.986

Cuadro 7.6.1: Balance Proyectado Comunidad Santiago. Fuente: Elaboración Propia

7.7 Evaluación Financiera del Proyecto

7.7.1 Cálculo de la tasa de Descuento

A continuación se presenta el cálculo de la tasa de descuento, la que se basó en el modelo CAPM, usando los siguientes supuestos:

Item		Fuente
Beta Hotelero	0,74	Damoradan 2018
Rm-Rf	5,78%	Damoradan 2018
Rf	4,5%	Banco Central 2018
Premio StarUp	4%	U. De Chile
Premio Liquidez	3%	U. De Chile
Tasa de desuento	15,78%	

Cuadro 7.7.1: Cálculo de la tasa de Descuento. Fuente: Elaboración Propia.

Esta tasa será usada para obtener el Valor Actual Neto (VAN) y Valor Neto Ajustado (VNA).

7.7.2 Valor Residual

El valor residual de la residencia consiste en la estimación del momento en el cual ésta ya no presentará valor contable. Por conceptos de derecho a llave se transa un valor de \$134.344.990 el cual será pagado a los socios del presente artículo al término del año 10. Junto con esto, los activos que se utilizaron para equipar, poseen una vida útil contable de 3 años (según detalla la tabla mostrada en el cuadro 7.7.2)

Item	Depreciación (Vida Útil)	Monto	Depreciación Anual
Edificios, casas y otras construcciones	10	\$100.000.000	\$10.000.000
Enseres, artículos de porcelana, loza, vidrio, cuchillería, mantelería, ropa de cama y similares, utilizados en hoteles, moteles y restaurantes.	3	\$7.717.657	\$2.572.552
Valor de desecho a los 10 años		\$134.344.990	

Cuadro 7.7.2: Cálculo del Valor Residual. Fuente: Elaboración Propia.

7.7.3 VAN-Valor Neto Ajustado

El cuadro inferior presenta el cálculo del VAN y el Valor Neto Ajustado (VNA):

Calculo de VAN Y VNA (10 años)	
VAN	\$199.521.899
VAN ESCUDO FISCAL	\$23.833.785
VALOR NETO AJUSTADO	\$223.355.684
TASA DE DESCUENTO	15,78%

Cuadro 7.7.3: Cálculo del VAN-VNA. Fuente: Elaboración Propia.

- De acuerdo a las cifras expuestas es posible afirmar que el proyecto tiene un VAN positivo y el monto corresponde a \$199.521.899 calculado en un horizonte de 10 años, por lo tanto, es un emprendimiento generador de riqueza.
- En línea con lo anterior, el Valor Neto Ajustado, es decir, la suma del VAN puro sin deuda más el VAN del escudo fiscal de la deuda, corresponde a \$223.355.684

7.7.4 Otros indicadores Financieros de Desempeño Financiero

A continuación se muestran un conjunto de indicadores que complementan el atractivo y crecimiento del negocio:

Indicadores Financieros (%)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ROE (Retorno sobre patrimonio)	100,00%	58,70%	40,53%	33,61%	27,44%	23,48%	20,71%	18,65%	17,07%	15,80%
ROA (Retorno sobre Activos)	4,09%	5,81%	6,81%	8,57%	9,60%	10,68%	11,79%	12,91%	14,05%	15,21%
Ventas/Activos Totales	32,27%	34,70%	36,03%	36,94%	37,87%	38,69%	39,43%	40,06%	40,61%	41,06%
Utilidad/Ventas	12,68%	16,89%	19,04%	23,09%	25,23%	27,38%	29,57%	31,79%	34,06%	36,36%

Cuadro 7.7.4: Indicadores Financieros. Fuente: Elaboración Propia.

7.7.5 Punto de Equilibrio

El siguiente cuadro muestra el Punto de Equilibrio en niveles de ventas y porcentajes de la Tasa de Ocupación de las habitaciones:

Cálculo del punto de equilibrio Anual en volumen y Ventas \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Totales	\$88.235.294	\$94.117.647	\$96.941.176	\$99.849.412	\$102.844.894	\$105.930.241	\$109.108.148	\$112.381.393	\$115.752.834	\$119.225.419
Costos fijos	\$28.310.000	\$29.159.300	\$30.034.079	\$30.935.101	\$31.863.154	\$32.819.049	\$33.803.621	\$34.817.729	\$35.862.261	\$36.938.129
Costos variables totales	\$7.162.300	\$7.377.169	\$7.598.484	\$7.826.439	\$8.061.232	\$8.303.069	\$8.552.161	\$8.808.726	\$9.072.987	\$9.345.177
Punto Equilibrio en % ocupación	35%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%	34%
Punto de equilibrio en Ventas \$	\$30.811.014	\$31.639.262	\$32.588.440	\$33.566.093	\$34.573.076	\$35.610.268	\$36.678.576	\$37.778.933	\$38.912.301	\$40.079.670

Cuadro 7.7.5: Punto de Equilibrio. Fuente: Elaboración Propia.

7.7.6 Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se establecieron dos escenarios posibles: el aumento y disminución de la tasa de ocupación en un 10% respectivamente.

Analisis de sensibilidad	Escenario Base	Aumento de ocupación en un 10%	Disminución de ocupación en 10%
Cálculo de VNA	\$223.355.684	\$256.120.006	\$177.338.582
Tasa de descuento	15,78%	15,78%	15,78%

Cuadro 7.7.6: Análisis de Sensibilidad. Fuente: Elaboración Propia.

7.7.7 Cálculo de VAN y VNA Perpetuos

En el siguiente cuadro se muestra el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y Valor Neto Ajustado (VNA) Perpetuo:

Calculo de VAN Perpetuo	
VAN PURO	\$207.842.729
VAN ESCUDO FISCAL	\$23.290.641
VALOR NETO AJUSTADO	\$231.133.369
TASA DE DESCUENTO	16,57%
FLUJOS FUTUROS	\$316.191.196
VALOR PRESENTE DE LA PERPETUIDAD	\$68.246.724

Cuadro 7.7.7: VAN y VNA Perpetuo. Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede observar tanto el VAN como el VNA son positivos.

VIII. Riesgos críticos

En la siguiente tabla se puede ver los principales riesgos a los que está sujeto el negocio:

Riesgo	Descripción del riesgo	Descripción del impacto al negocio	Medidas de mitigación
Interno	Aumento en gastos operacionales	Disminución de las utilidades	Recorte de gastos no esenciales para la operación de la residencia
Interno	Personal inoperante	-Tareas administrativas inconclusas. -Reclamos de los clientes. -Reclamos de los proveedores. -Eventual pérdida de clientes.	-Proceso de reclutamiento y selección estricto. -Capacitaciones periódicas. -Visitas en terrenos de los dueños. -Portal de reclamos y sugerencias abierto a los usuarios.
Interno	Presupuesto de construcción y equipamiento mal	-Aumento de la inversión inicial.	-Asesoramiento con expertos en el área de

	formulado	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor período de retorno de la inversión. -Retraso en la entrega de las obras. 	<ul style="list-style-type: none"> construcción y diseños de interiores. -Supervisión en terreno de los avances. -Establecer un margen controlado de retraso.
Externo	Demanda menor a la estimada	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución de los ingresos. -Aumento del período de retorno de la inversión. -No cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar promociones y descuentos. -Aumento del presupuesto de marketing.
Externo	Aumento de la competencia en el sector	<ul style="list-style-type: none"> -Baja de la rentabilidad de la industria. -Fuga de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Resaltar las fortalezas de la residencia. -Generar convenios con entidades frecuentadas por estudiantes.
Externo	Demoras en las patentes para	-No se podrá recibir clientes.	-Poner como prioridad la

	operar	-Pérdida de ingresos por habitaciones desocupadas.	obtención de los permisos y patentes.
Externo	Desastres naturales que provoquen daños graves en la infraestructura.	Incurrir en gastos de reparación que afectan en las utilidades.	-Contar con seguros contra este tipo de eventos.

Tabla 8.1: Riesgos Críticos, *Fuente: Elaboración Propia*

IX. Propuesta Inversionista

El proyecto *Comunidad Santiago* posee una gran ventaja competitiva, ya que, al ser la única residencia en el sector sur de la región, no cabe duda de que sea una oportunidad que no se puede dejar pasar. Así lo demuestran todas las mediciones tanto cuantitativas, como cualitativas, entre las que destacan el estudio de mercado y los indicadores financieros mencionados.

En el caso de la investigación de mercado se ve claramente que hoy en día existe una necesidad de alojamientos de calidad en el sector, la cual no está satisfecha, por lo que los estudiantes se ven obligados en muchos casos a costear departamentos que no tienen todas las comodidades o a vivir con familiares.

En términos económicos, con una inversión de \$276.301.503 se obtiene un VAN de \$199.521.899

Por otra parte, el EBITDA es positivo desde el primer año de funcionamiento y el riesgo es bajo, debido principalmente a los bajos costos operacionales del negocio.

Se ofrece a los señores inversionistas el 50% de las acciones de la residencia *Comunidad Santiago* a cambio de costear el 50% de la inversión inicial.

X. Conclusiones

Es de conocimiento general Chile es un país centralizado, en donde casi el 45% de la de la población se vive en Santiago. Para el caso de instituciones de educación superior esta cifra no es la excepción, lo cual representa una serie de oportunidades para instalar una residencia Universitaria.

Aun cuando se le han producido muchos cambios a la educación y se han abierto las puertas para que más gente pueda estudiar, el crecimiento del negocio de las residencia de estudiantes no ha sido capaz de adherirse a las nuevas necesidades.

Hoy en día la gran mayoría de estas se ubican en las comunas de Santiago Centro, Providencia y Las Condes, dejando de lado un mercado potencial muy grande de alumnos que estudian en el sector Sur de Santiago.

Es por lo expuesto anteriormente que se hace necesaria una residencia de este tipo hoy en dicho sector, siendo la principal ventaja competitiva la ubicación de la residencia en el sector.

El proyecto *Comunidad Santiago* es factible de llevar a cabo como negocio dado el tamaño de mercado existente en el sector sur (10.302 potenciales clientes) quedando demostrado tanto por la investigación de mercado realizada, como por todos los indicadores financieros mencionados en el punto anterior, que este negocio sería altamente rentable, y con potencial de crecimiento a largo plazo.

En síntesis, *Comunidad Santiago* es un proyecto sólido, en la ubicación correcta, con bajo riesgo corporativo y con grandes proyecciones financieras.

XI. Bibliografía y Fuentes

1. Residencial Universitaria. Link: <http://www.residencialuniversitaria.cl/>
2. Carlos Maquieira Villanueva. “Finanzas Corporativas: Teoría y práctica”, 2015
3. www.eslideshare.net Link: <https://es.slideshare.net/achadid89/move-in-final-14690008>
4. Diario Publimetro, 2016. Link: <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2016/02/26/viven-quienes-llegan-regiones-estudiar-santiago.html>
5. Sitio Oficial Duoc Uc, Reporte de Matrículas BW, 2017
6. Profesor Arturo Toutin Donoso, Clases del ramo “Taller de Tesis”, MBA Evening 2016, U. De Chile.
7. Profesor Ismael Oliva Becerra, Clases del ramo “Gerencia Estratégica”, MBA Evening 2016, U. De Chile.
8. Profesor Eduardo Kohler, Clases del ramo “Dirección Estratégica”, MBA Evening 2016, U. De Chile.
9. Sitio Web Damoradán, 2018. Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
10. Sitio Web Damoradán, 2018. Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
11. Sitio Web Servicios de Impuestos Internos, 2018. Link: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
12. Sitio Web Banco Central de Chile, 2018. Link: <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
13. Sitio Web Diario La Tercera, 2015. Link: <http://www2.latercera.com/noticia/radiografia-del-sistema-de-educacion-superior-chileno-a-meses-del-inicio-de-la-gratuidad/>
14. Sitio Web Consejo Nacional de Educación, 2017. Link: https://www.cned.cl/sites/default/files/tendencias_matricula_pregrado_2017.pdf

Anexos

Anexo 1: Matrículas Totales y Tasas de Crecimiento por tipo de Institución

Tabla 2: Matrícula Total y Tasas de Crecimiento por Tipo de Institución, años 2005 a 2017¹⁰

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	637.434	668.853	713.701	755.177	816.578	904.109	989.394	1.035.267	1.080.569	1.126.019	1.152.951	1.168.901	1.162.306
Subclasificación		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(a) Univ.		5,3%	3,7%	4,7%	5,4%	6,0%	6,6%	2,8%	0,8%	1,8%	0,8%	1,7%	1,1%
(b) I.P.		5,6%	12,9%	6,9%	16,6%	19,6%	15,6%	12,2%	12,6%	9,3%	6,3%	2,3%	-2,1%
(c) C.F.T.		1,2%	15,2%	10,6%	8,8%	19,7%	11,5%	-1,5%	3,3%	3,3%	-0,2%	-2,3%	-4,2%
Total		4,9%	6,7%	5,8%	8,1%	10,7%	9,4%	4,6%	4,4%	4,2%	2,4%	1,4%	-0,6%

Fuente: Consejo Nacional de Educación (CNDE), 2017

Anexo 2: Distribución de matrícula de Estudiantes Extranjeros

Tabla 3: Distribución de la matrícula de estudiantes extranjeros regulares por rangos de edad y según tipo de IES, año 2016

Tipo de IES	Hasta 24 años		De 25 a 34 años		Más de 35 años		Sin información		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Universidad	4.396	52,7%	5.140	68,6%	2.607	77,2%	14	100,0%	12.157	63,3%
IP	2.806	33,6%	1.634	21,8%	527	15,6%	0	0,0%	4.967	25,8%
CFT	1.139	13,7%	715	9,5%	241	7,1%	0	0,0%	2.095	10,9%
Total	8.341	100,0%	7.489	100,0%	3.375	100,0%	14	100,0%	19.219	100,0%

Fuente: Servicio de Información de Educación Superior (SIES)

Anexo 3: Análisis PESTEL

Ámbitos	Riesgos	Exigencias	Oportunidad
Políticos	-Cambio régimen comunal. -Gobiernos Inestable. -Cambio de políticas fiscales	-Cumplir con la normativa establecida de higiene, limpieza y seguridad.	- Eventualmente pueden surgir políticas que promuevan las instituciones

	<p>(aumento de los impuestos).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Legislaciones sobre monopolios. -Reformas educacionales. -Políticas de transporte e infraestructura. 		<p>de educación en el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevos sistemas de transporte o infraestructura que permitan mejorar la calidad de vida de los estudiantes
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento del desempleo. -Aumento de la inflación. -Posibilidades de paros. -Negocio Cíclico. -Tendencias del PIB. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pago de sueldos, servicios básicos, entre otros. -Pago crédito construcción 	<p>Una eventual mejora en la economía, aumenta la posibilidad de que los alumnos opte por residencias, por sobre otras opciones</p>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> -Huelgas universitarias -Usuarios problemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir la políticas de la residencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Altas tasa de migración estudiantil desde regiones a Santiago.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de los cursos E-Learning. -Encarecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con buenos enlaces. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de competitividad. -Baja de

	-Falta de tecnologías. -Problemas de enlaces de internet.	-Estar al día tecnológicamente.	Costos
Ecológicos	-Desastres naturales (terremotos, incendios, etc.) -Iniciativas ecológicas	- Construcciones antisísmicas, plan de evacuación, implementos contra incendios.	-Construcción sustentable. -Reciclaje.
Legales	-Negativa de los permisos municipales. -Plano regulador.	-Cumplir con la normativa establecida para un negocio E.I.R.L	-Cambios del plano regulador.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Principales Centros de Estudios en Santiago Sur

- **Universidad Tecnológica de Chile INACAP** - Vicuña Mackenna 3864-4098, Macul, Región Metropolitana.
- **Universidad Técnica Federico Santa María** - Vicuña Mackenna 3939, Santiago, San Joaquín, Región Metropolitana.
- **Universidad Santo Tomás** - Av. Vicuña Mackenna 4835, San Joaquín, Macul, Región Metropolitana.
- **Pontificia Universidad Católica de Chile**, Campus San Joaquín, - Monseñor Carlos Casanueva 547, Macul, Región Metropolitana.

- **Universidad de Chile** - El Líbano 5524, Santiago, Macul, Región Metropolitana.
- **Universidad De Las Américas**, La Florida - Walker Martínez 1360 - Piso 3, La Florida, Santiago.
- **Facultad De Odontología Universidad Del Desarrollo** - Av. Vicuña Mackenna Ote. 9630, La Florida, Región Metropolitana.
- **Santo Tomas CFT**, Puente Alto - Avenida Troncal San Francisco 0331 - Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Universidad De Chile** - Independencia 939, Independencia, Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Universidad Duoc De Puente Alto** - Sargento Menadier 1289, Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Universidad Mayor** - Lo Blanco 1981, La Pintana, Región Metropolitana
- **Universidad de Santiago de Chile**, Campus Clínico Hospital El Pino. Río Maipo 1283, San Bernardo, Región Metropolitana.
- **Universidad Católica Silva Henríquez Lo Cañas** - Lo Cañas 3636, La Florida, Región Metropolitana.
- **Duoc UC: Sede Puente Alto** - esquina, Av. San Carlos & Avenida San Carlos, Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Instituto Profesional de Chile** - Av. Vicuña Mackenna 3451, San Joaquín, Región Metropolitana.
- **Instituto Profesional IPP** - Vicuña Mackenna 3030, Macul, Región Metropolitana
- **Duoc UC: Sede Plaza Vespucio** - Froilán Roa 7107, La Florida, Región Metropolitana.

Anexo 5: Encuesta aplicada

Encuesta para evaluar disposición a vivir en una residencia universitaria

Leer: Hola, somos dos estudiantes del MBA Evening de la Universidad de Chile y te queremos invitar a participar en una encuesta acerca de cuáles son tus preferencias residenciales. Al contestar esta encuesta nos estarías ayudando en

nuestro proyecto de titulación de postgrado. Es una encuesta que dura 5 minutos en la que tus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

1) En una escala del 1 al 5, donde 1 significa “Nada” y 5 significa “Mucho”, ¿Cuánto valoras vivir en un lugar que tenga las siguientes comodidades o servicios?

	Servicio	Escala 1--5
A	Habitación privada	
B	Baño privado	
C	Wifi	
D	TV con cable	
E	Sala de estudios	
F	Gimnasio	
G	Piscina	
H	Cocina equipada	
I	Comedor	
J	Calefacción	
K	Aire Acondicionado	
M	Distancia del centro de estudios	

2) ¿Estarías dispuesto a alojar en una Residencia Universitaria a pasos del metro Rojas Magallanes, en la comuna de la Florida, si es que esta entregara

todas las comodidades y servicios que para ti son importantes? **(SI CONTESTA LA ALTERNATIVA 2 O 3, PASAR DIRECTAMENTE A LAS PREGUNTA 5)**

1. Sí
2. No
3. No sabe

3) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por vivir en una residencia universitaria relativamente cerca de la universidad, que tuviera habitaciones dobles con baño privado, Wifi, TV con cable, cocina, comedor común, sala de estudio, gimnasio y piscina?

1. \$100.001-\$150.000
2. \$150.001-\$200.000
3. \$200.001-\$250.000
4. \$250.001-\$300.000
5. \$300.001-\$450.000
6. Más de \$450.000
7. Otra respuesta _____
8. No sabe

4) ¿Y cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una residencia con las mismas características recientemente enunciadas, pero con la única diferencia de que en esta residencia la habitación es privada, es decir, no tienes que compartirla con nadie más?

1. \$100.001-\$150.000
2. \$150.001-\$200.000
3. \$200.001-\$250.000
4. \$250.001-\$300.000
5. \$300.001-\$450.000
6. Más de \$450.000

7. Otra

respuesta _____

8. No sabe

5) ¿Cuál fue el principal motivo por el cual escogió el lugar en el cual se hospeda hoy?

Leer: Para finalizar y sólo con fines estadísticos....

6) Además de estudiar, ¿Trabajas remuneradamente?

1. Sí

2. No

3. No sabe

7) Por favor indícame de dónde provienen tus ingresos mensuales. Puedes nombrar más de una fuente de ingresos.

1. Trabajo remunerado

2. Algún familiar

3. Becas

4. Otra fuente. ¿Cuál? _____

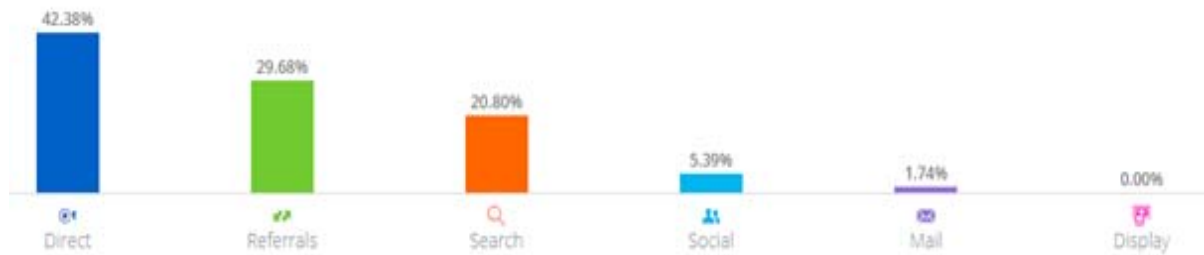
8) ¿De qué región del país eres?

9) ¿Nos podrías indicar el nombre de la institución donde actualmente cursas tus estudios superiores?



Leer: ¡Muchas gracias por tu participación!

Anexo 6: Estadísticas de reclutamiento de la competencia



Fuente: similarweb

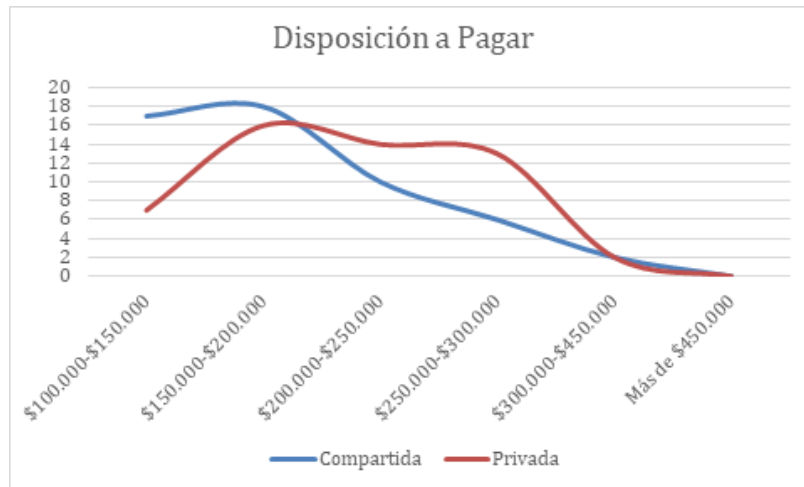
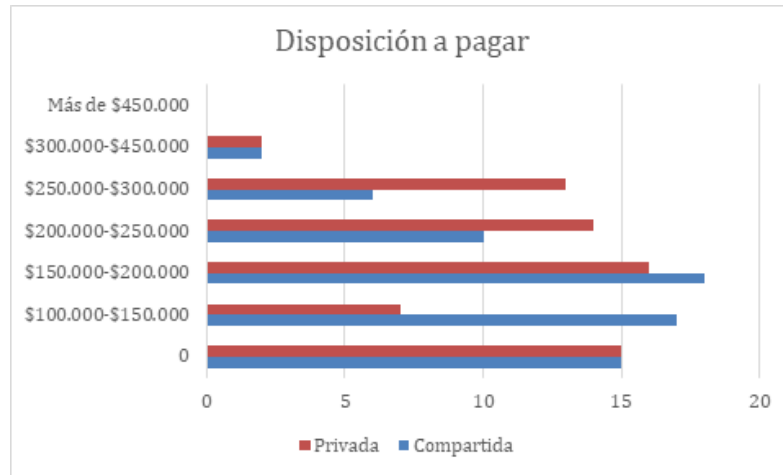
Anexo 7: Principales accesos por donde los estudiantes llegan a la página web de uno de los principales actores del mercado en Santiago



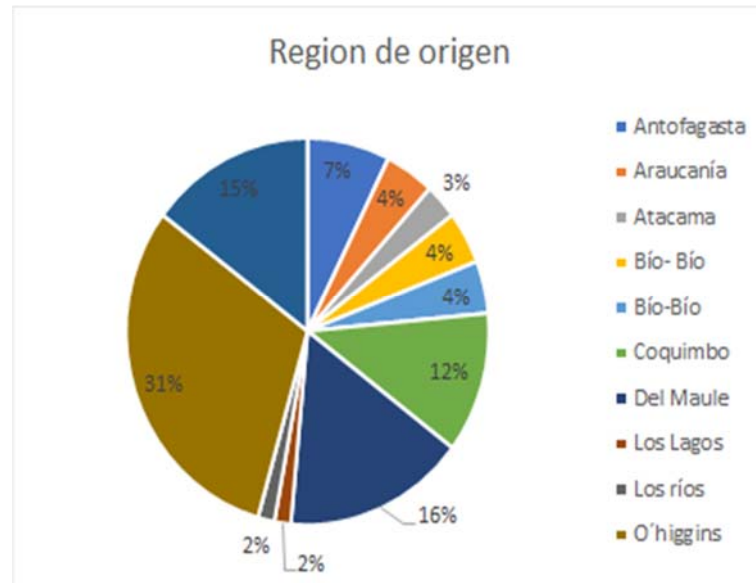
Fuente: similarweb

Anexo 8: Resultados de la encuesta aplicada

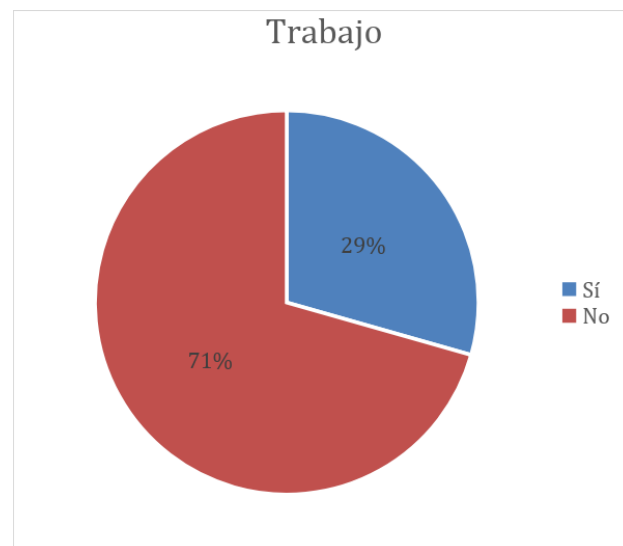
- Disposición a pagar según encuesta realizada por los autores del texto a 68 estudiantes provenientes de región que estudian en el sector sur de Santiago.



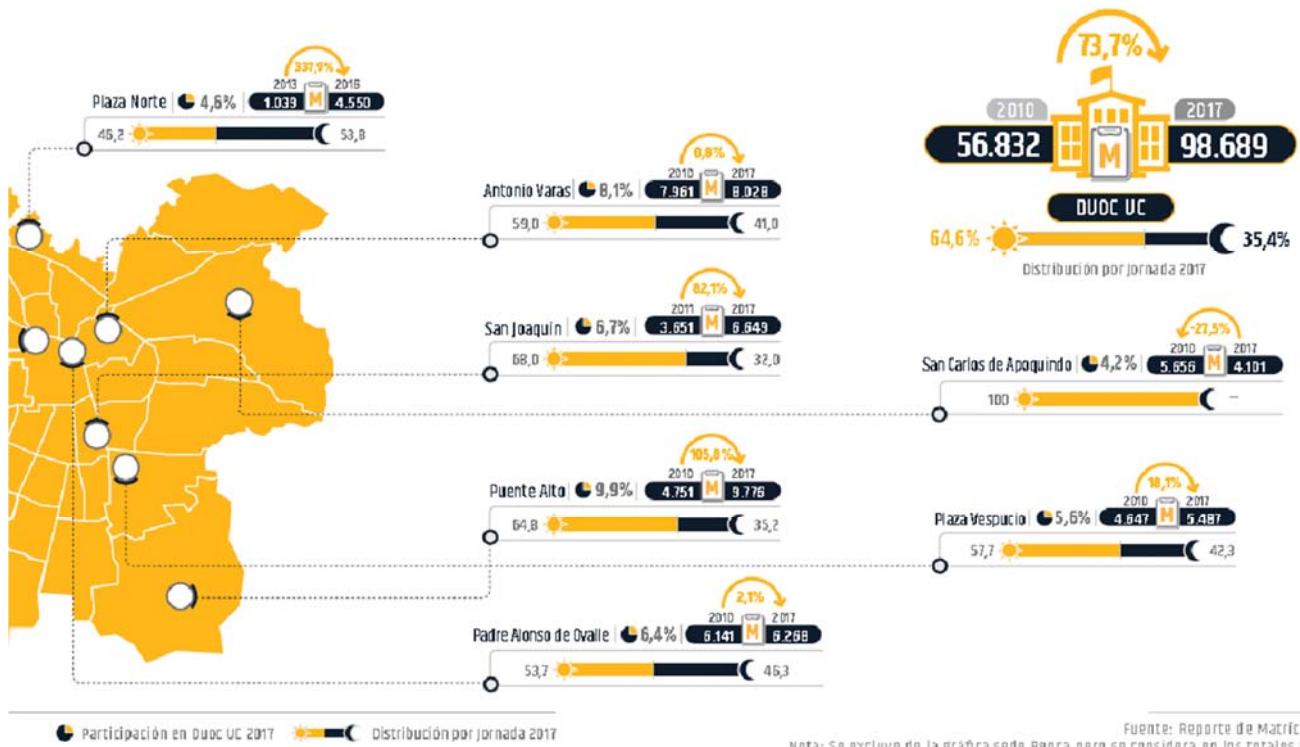
- Región de origen de los estudiantes encuestados por los autores.



- Porcentaje de estudiantes de regiones que trabajan remuneradamente

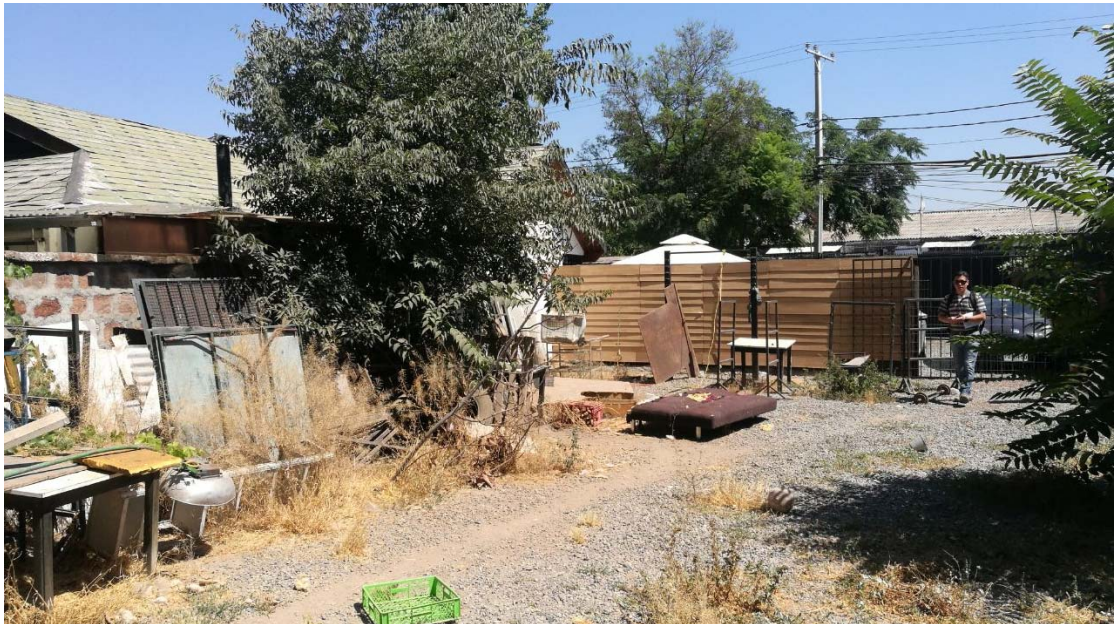


Anexo 9: Cantidad de alumnos por sede Duoc UC



Fuente: Reporte de Matrículas BW, 2017, Sitio Oficial Duoc Uc

Anexo 10: Fotos del terreno donde se construirá la residencia





Anexo 11: Tasa Libre de Riesgo según Banco central

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año (I)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 2 años (I)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años (I)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años (I)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU) (I)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU) (I)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU) (I)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) (I)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU) (I)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años (BCU, BTU) (I)
	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original
ene.2017	3,28	3,32	3,77	4,17	0,83	0,82	0,95	1,29	1,61	1,79
feb.2017	3,25	3,31	3,74	4,15	0,49	0,49	0,84	1,23	1,54	1,78
mar.2017	3,10	3,19	3,72	4,20	0,47	0,48	0,83	1,26	1,60	1,80
abr.2017	2,81	2,94	3,52	3,90	0,35	0,38	0,72	1,10	1,52	1,71
may.2017	2,76	2,87	3,67	4,03	0,51	0,46	0,89	1,20	1,61	1,80
jun.2017	2,68	2,79	3,66	4,01	0,57	0,57	0,96	1,25	1,67	1,83
jul.2017	2,62	2,74	3,66	4,22	0,76	0,77	1,15	1,47	1,89	1,99
ago.2017	2,72	3,11	3,62	4,33	0,45	0,54	0,98	1,47	1,90	2,05
sept.2017	2,74	3,16	3,68	4,32	0,81	0,67	1,03	1,47	1,92	2,07
oct.2017	2,78	3,29	3,81	4,49	1,29	1,27	1,40	1,78	2,16	2,35
nov.2017	2,80	3,47	3,88	4,51	0,98	0,99	1,26	1,78	2,13	2,35
dic.2017	2,89	3,51	4,02	4,62	0,98	1,14	1,48	1,91	2,27	2,43
ene.2018	2,82	3,31	3,93	4,52	0,71	0,82	1,31	1,84	2,24	2,39
feb.2018	2,78	3,32	3,97	4,55	0,53	0,64	1,17	1,79	2,32	2,42
mar.2018	2,74	3,35	4,02	4,49	0,70	0,72	1,21	1,75	2,25	2,37
abr.2018	2,69	3,28	3,90	4,42	0,58	0,77	1,21	1,66	2,13	2,30
may.2018		3,36	4,00	4,50	0,37	0,55	1,20	1,63	2,17	2,29

Fuente: Sitio web Banco Central de Chile, 2018

Anexo 12: Beta Damoradán para Industria Hotelera

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Homebuilding	32	1,11	39,65%	23,86%	0,85	4,82%	0,89
Hospitals/Healthcare Facilities	35	1,18	176,51%	10,57%	0,50	1,75%	0,51
Hotel/Gaming	70	0,94	39,91%	14,01%	0,72	3,22%	0,74
Household Products	131	1,00	21,03%	7,35%	0,86	2,31%	0,88

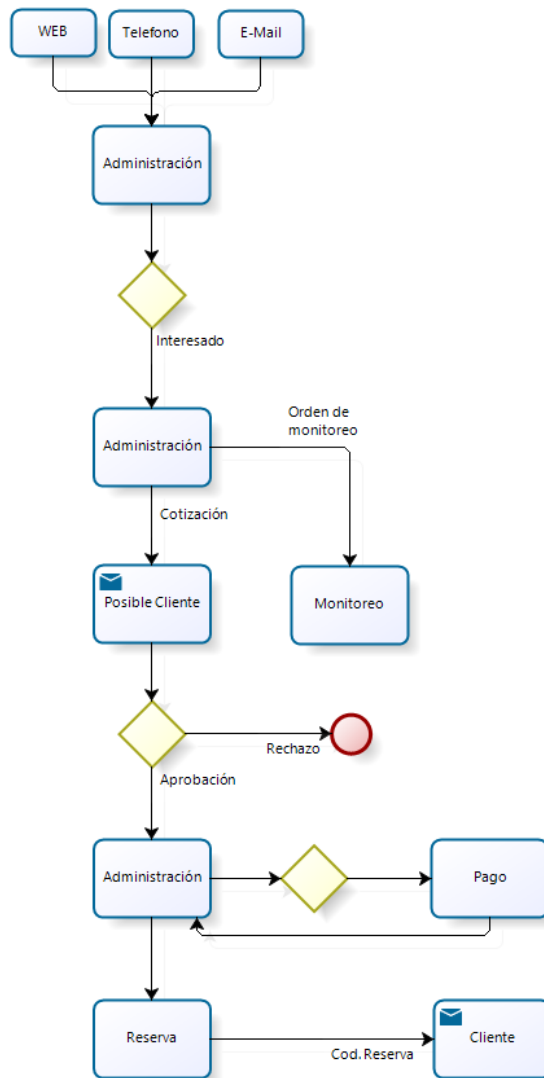
Fuente: Sitio web Damoradán, 2018

Anexo 13: Riesgo país según Damoradán

Country	Africa	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Angola	Africa	B2	5,64%	11,42%	6,34%
Australia	Australia & New Zealand	Aaa	0,00%	5,08%	0,00%
Belarus	Eastern Europe & Russia	Caa1	7,69%	13,72%	8,64%
Chile	Central and South America	Aa3	0,62%	5,78%	0,70%

Fuente: Sitio web Damoradán, 2018

Anexo 14: Flujo de captación de clientes



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Características propiedad en detalle

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, se contará con una propiedad de casi 400 metros, en la cual se construirá un pequeño edificio que tendrá diversas características, las cuales permitirán entregar una serie de servicios.

Características de la propiedad:

Ubicación: Santa Julia, La Florida (Metro Rojas Magallanes)

- Metros Construidos: 360
- Metros totales terreno: 340
- Dormitorios individuales: 22
- Dormitorios Dobles: 14
- Baños: 37
- Cocinas: 1
- Salas de estar: 2
- Comedor: 1
- Lavadero: 1
- Bodega: 1
- Patio: 1

En lo que respecta al equipamiento de la casa, estos se describen como los equipamientos indispensables para que un huésped pueda realizar su vida diaria de forma cómoda, en aspectos como el dormir, comer, relajarse, asearse u otros asociados a la seguridad o estudios.

Es para esto que la casa cuenta con el siguiente equipamiento

Casa

- Elementos decorativos
- Televisor
- Estufas
- Mesa de comedor

- Sofás
- Alfombras

Cocina

- Microondas
- Cocina
- Tostadora
- Utensilios varios
- Cubertería
- Producto y utensilios de limpieza
- Platos

Limpieza general

- Lavadora
- Secadora
- Aspiradora
- Producto y utensilios de limpieza

Seguridad

- Puertas de Acceso con chapa electrónica con clave
- Cámaras con infrarrojo
 - Cocina
 - Sala de estar
 - Comedor
 - Terrassa
 - Patio
 - Acceso principal
 - Acceso calle
- Reja calla 2,5 metros con puntas
- Iluminación automática

Habitaciones

- 50 Camas de plazo y media
- 50 veladores
- 30 escritorios
- 30 sillas
- 30 lámparas de velador