



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

**PLAN DE NEGOCIO DE EMPRESA CORREDORA DE PROPIEDADES EN LA  
REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**RICARDO ALFONSO CASTRO VALDIVIESO**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
CIRO GIRALDEZ ALFARO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIO DE EMPRESA CORREDORA DE PROPIEDADES EN LA REGIÓN METROPOLITANA

La ciudad de Santiago se está transformando en una ciudad cada vez más cosmopolita, con una tasa de inmigración creciente en torno al 2,3% anual. Acompañado de una economía algo estancada, pero siempre con crecimientos en torno al 3% según los datos del Banco Central.

Por otra parte, las personas han ido buscando nuevas alternativas para invertir su dinero, percibiendo al rubro inmobiliario como una buena posibilidad de inversión centrada en propiedades con valores de adquisición entre 800 y 3000UF. (Entre el año 2002 y 2014 se han construido un total acumulado de 3.238 proyectos habitacionales, sin considerar proyectos antiguos). De esto nace la necesidad y el espíritu de la siguiente Tesis, la cual tiene como objetivo principal el desarrollar un plan de negocios aplicable para la creación de una empresa corredora de propiedades en la región metropolitana.

El negocio estaría inmerso en un mercado potente pero competitivo, donde hay más de 800 empresas y un número indeterminado de personas naturales dedicadas al corretaje de propiedades. Se diseña una propuesta que plantea la definición del objetivo principal y sus respectivos objetivos secundarios, tomando los diferentes modelos y recursos obtenidos a lo largo del desarrollo del programa magister en gestión y dirección de empresas, centrado en una metodología dividida en 3 etapas: definición de objetivos, análisis externo y análisis y desarrollo interno. Siendo este último el corazón de la propuesta.

El segmento objetivo está definido en aquellas personas que adquirieron una o más propiedades a modo de inversión, las cuales están o no están habituadas a ofrecerlas en arrendamiento. Al tratarse de un mercado segmentado, la estrategia de penetración se centra en un bajo precio (el cual según la encuesta efectuada, funcionaría en un 96,9% de las propiedades analizadas), basándose en las posibles optimizaciones aplicables a los procesos, utilizando economías de escala y el tipo de diferenciación que se aplicará, el servicio ofrecido contemplará la captación de arrendatarios, administración y finiquito del arrendamiento, percibiendo el beneficio económico a través de la renta y protección del inmueble de cualquier daño ajeno al uso y goce de la misma.

El análisis financiero plantea 8 escenarios del más optimista al más pesimista, logrando entender las diferentes flexibilidades del negocio. Con una inversión inicial de MM\$ 63.590.242, se proyecta un Pay Back de 2,7 años, Generando un VAN de MM\$ 259.237.481 pesos y una TIR de 57%.

Este modelo se basa en el volumen de arrendamientos, para esto, se debe disponer de una herramienta tecnológica capaz de agilizar y facilitar la gestión. Esto se efectuará a través de una página web en donde arrendatarios y la empresa (arrendadora) podrán acceder, modificar y controlar de modo on-line los pagos, ajustes y cobros derivados del ejercicio. Midiendo constantemente el proceso, haciendo mejora continua de la gestión y la capacidad administrativa de la empresa.

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Dedicado a mi señora, quien me apoyó en todo momento, que al inicio de este proceso éramos novios y al término continuamos siendo marido y mujer, padres de una hija y la espera de un niño. A mi hija, que en los momentos más duros me motivo a seguir adelante.

En agradecimiento a mis padres que gracias a ellos tengo la inquietud de seguir superándome. A mis amigos del MBA, que gracias a ellos estos días arduos se hicieron agradables y enriquecedores. A LATAM Airlines que me dio facilidades para cumplir el objetivo. Al cuerpo docente que nos brindó las mejores herramientas de aprendizaje. A la universidad, mis amigos y a todos aquellos que se mantuvieron atentos en este maravilloso proceso de obtención del magister.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. CONTEXTO</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Posibilidades de operación:.....	4
1.1.2. El problema detectado:.....	4
<b>1.2. OBJETIVOS</b> .....	<b>5</b>
1.2.1. Objetivo General: .....	5
1.2.2. Objetivos específicos: .....	5
1.2.3. Resultados esperados:.....	5
<b>1.3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4. MARCO REGULATORIO</b> .....	<b>6</b>
<b>1.5. METODOLOGÍA</b> .....	<b>6</b>
1.5.1. Descripción de herramientas a utilizar.....	7
1.5.2. Análisis y desarrollo interno .....	7
1.5.3. Culminación.....	8
<b>2. ANALISIS ESTRATÉGICO</b> .....	<b>9</b>
2.1. Modelo PESTEL .....	9
2.2. 5 Fuerzas de Porter .....	14
2.3. Análisis FODA.....	16
2.4. Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter y análisis FODA .....	17
2.5. Cadena de Valor .....	17
2.6. Estrategia genérica de negocios.....	18
2.6.1. Misión y Visión .....	19
2.6.1.1. Misión.....	19
2.6.1.3. Valores .....	19
2.6.2. Objetivos estratégicos.....	19
2.6.2.1. Definición del Segmento Objetivo:.....	20
2.6.2.2. Segmento objetivo:.....	20
<b>3. ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>21</b>
<b>3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b> .....	<b>21</b>
3.1.1. Sector Inmobiliario.....	21
3.1.2. Inmigración.....	23

3.1.3.	Estimación de la demanda .....	24
3.2.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	24
4.	MODELO DE NEGOCIO .....	26
4.1.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO .....	26
4.2.	PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR.....	26
4.2.1.	Ventaja competitiva.....	26
4.2.2.	Competencia central .....	27
4.2.3.	Diferenciación: aplicación de Modelo VRIO .....	27
5.	PLAN COMERCIAL .....	28
5.1.	“FOLLOW UP” DEL CLIENTE .....	28
5.2.	PLAN DE MARKETING .....	32
5.2.1.	Marketing estratégico: S-T-P.....	32
5.2.2.	Marketing mix: evolución y aplicación de “7P” y “4C”.....	34
5.2.3.	Captación y fidelización .....	35
5.2.4.	Alianzas estratégicas.....	36
6.	PLAN OPERACIONAL.....	37
6.1.	PROCESOS .....	37
6.2.	CONTROL DE CALIDAD.....	38
6.2.1.	Garantía tecnológica.....	39
6.2.2.	Capacidad .....	39
6.2.3.	Plataforma tecnológica.....	40
7.	PLAN ORGANIZACIONAL .....	41
7.1.	DOTACIÓN .....	41
7.2.	ORGANIGRAMA.....	42
8.	PLAN FINANCIERO.....	44
8.1.	PLAN DE INVERSIONES .....	44
8.2.	ESTRUCTURA DE COSTOS.....	45
8.2.1.	Proyección de ingresos: estimación de demanda .....	46
8.2.2.	Evaluación financiera .....	48
9.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	52
9.1.	ESCENARIO OPTIMISTA.....	52
9.2.	ESCENARIO PESIMISTA .....	53

<b>9.3. ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA CON 2 VARIABLES .....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>57</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>58</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>
ANEXO A: METODOLOGÍA Y PREGUNTAS DE LA ENCUESTA.....	59
ANEXO B: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	64
ANEXO C: PROPUESTA EMPRESA GLOBAL CONEXUS .....	72
ANEXO D: INVERSIÓN INICIAL.....	77
ANEXO E: CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	78
ANEXO F: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA .....	79
ANEXO G: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA 2 .....	80
ANEXO H: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA.....	81
ANEXO I: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA 2 .....	82
ANEXO J: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA CON 2 VARIABLES .....	83
ANEXO K: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA 2 CON 2 VARIABLES .....	84
ANEXO L: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA CON 2 VARIABLES .....	85
ANEXO M: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA 2 CON 2 VARIABLES.....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Comportamiento de las publicaciones de arriendo en internet.....	22
<b>Tabla 2:</b> Dotación .....	41
<b>Tabla 3:</b> Estructura salarial.....	41
<b>Tabla 4:</b> Inversión Inicial.....	44
<b>Tabla 5:</b> Inversión Total.....	45
<b>Tabla 6:</b> estructura salarial anual en M100 pesos.....	46
<b>Tabla 7:</b> Precio promedio de arriendo en las principales comunas.....	46
<b>Tabla 8:</b> Esquema de ingresos mensuales en el negocio.....	47
<b>Tabla 9:</b> esquema de ingresos Anuales en el negocio .....	47
<b>Tabla 11:</b> flujo de caja nominal estimado en los 5 años.....	48
<b>Tabla 12:</b> Flujo de caja con cálculo de VAN y TIR con tasa CAPM 9,2% .....	49
<b>Tabla 13:</b> Valor del VAN, TIR y Pay Back con tasa CAPM 9,2%.....	50
<b>Tabla 14:</b> Flujo de caja con cálculo de VAN y TIR con tasa CAPM 16% .....	50
<b>Tabla 15:</b> Valor del VAN, TIR y Pay Back con tasa CAPM 16% .....	50
<b>Tabla 16:</b> Planteamiento de escenarios pesimistas y optimistas.....	52
<b>Tabla 17:</b> Valor de las variables en escenarios optimistas .....	53
<b>Tabla 18:</b> Resultados operacionales obtenidos en Escenarios optimistas.....	53
<b>Tabla 19:</b> Valor de las variables en escenarios Pesimistas.....	54
<b>Tabla 20:</b> Resultados operacionales obtenidos en Escenarios Pesimistas .....	54
<b>Tabla 21:</b> Planteamiento de escenarios pesimistas y optimistas con 2 variables.....	55
<b>Tabla 22:</b> Valor de las variables en escenarios pesimistas y optimistas con 2 variables .....	55
<b>Tabla 23:</b> Resultados operacionales obtenidos en Escenarios Optimistas y Pesimistas con 2 variables.....	55

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Gráfico Variación del PIB los últimos 3 años.....	10
<b>Ilustración 2:</b> Gráfico Tasa de desempleo y empleo.....	10
<b>Ilustración 3:</b> Gráfico Variación salario nominal los últimos 7 años. ....	11
<b>Ilustración 4:</b> Gráfico %IPC anual años-2011 a 2016.....	11
<b>Ilustración 5:</b> Gráfico Tasa política monetaria Jun-2011 a Sep-2017. ....	12
<b>Ilustración 6:</b> Gráfico Incorporación de Nuevos Proyectos en el Gran Santiago Período Enero – Diciembre.....	21
<b>Ilustración 7:</b> Concentración de la Oferta en Unidades Habitacionales por Comuna 4to Trimestre 2014. ....	22
<b>Ilustración 8:</b> Gráfico Estimación de Residentes Extranjeros en Chile, 1982-2014.....	23
<b>Ilustración 9:</b> Pregunta 10, análisis de datos a partir de su experiencia. ....	28
<b>Ilustración 10:</b> Pregunta 3, análisis del valor del arriendo. ....	29
<b>Ilustración 11:</b> Pregunta 4, ¿Cómo se fijó el valor del arriendo?. ....	29
<b>Ilustración 12:</b> Gráfico Personas que contrataron un corredor u empresa administradora.....	30
<b>Ilustración 13:</b> Pregunta 6, análisis de personas que contrataron corredor.....	31
<b>Ilustración 14:</b> Pregunta 11 y 12, validación del valor. ....	32
<b>Ilustración 15:</b> Organigrama inicial del plan de negocios. ....	42

## 1. INTRODUCCIÓN

En Chile se han generado controversias referentes a los diferentes métodos de inversión que debido a diferentes motivos legislativos, existe un descontento en el ámbito referente a las posibilidades de inversión de las personas (AFP, inversión en acciones, emprendimientos, depósitos a plazo, etc.), lo que ha producido un interés en buscar diferentes mecanismos que perciben al rubro inmobiliario como una buena posibilidad de mejora en su retorno a mediano y largo plazo. Principalmente se trata de propiedades de bajo costo en relación al mercado, donde el segmento más importante radica en valores de adquisición entre 800 y 3000UF. Este tipo de viviendas están siendo adquiridas por personas, que en su mayoría no tienen experiencia en el arriendo de propiedades ni la gestión del mismo, ya que cayeron en este mercado buscando una fuente de inversión más rentable que los mecanismos comunes.

Por otra parte, la ciudad de Santiago se está transformando en una ciudad cada vez más cosmopolita, con una tasa de inmigración creciente y en torno al 2,3% anual según el INE, que incluye a personas que requieren lugar donde vivir. Acompañado de una economía, algo estancada, pero siempre con crecimientos en torno al 3% según datos del banco central.

De esto nace la necesidad y el espíritu de la siguiente tesis, la cual tiene como objetivo principal el entregar desarrollar un plan de negocios aplicable para la creación de una empresa corredora de propiedades en la región metropolitana. Se diseña una propuesta que plantea la definición del objetivo principal y sus respectivos objetivos secundarios. Esto tomando los diferentes modelos y recursos obtenidos a lo largo del desarrollo del programa Magister en gestión y dirección de empresas, centrada en una metodología dividida en 3 etapas: definición de objetivos, análisis externo y análisis y desarrollo interno. Siendo este último el corazón de la propuesta.

Según el INE, en la región metropolitana entre el periodo 2002 y 2014 se han construido un total acumulado de 3.238 proyectos habitacionales (sin considerar proyectos antiguos), siendo un mercado potente pero competitivo con más de 800 empresas y un número indeterminado de personas naturales que están dedicadas al corretaje de propiedades.

A través de este modelo se detecta el segmento objetivo, la estrategia de penetración en el mercado y las posibles optimizaciones aplicables a los procesos, utilizando economías de escala y el tipo de diferenciación que se aplica con foco principal en los clientes, siendo aquellas personas que adquirieron una o más propiedades a modo de inversión, las cuales están o no están habituadas a ofrecerlas en arrendamiento a quienes se les ofrece el servicio de captación, administración y finiquito del arrendamiento, percibiendo el beneficio económico a través de la renta y protección del inmueble de cualquier daño ajeno al uso y goce de la misma.

Se han registrado sociedades propuestas por las mismas constructoras, las cuales ofrecen el servicio de corretaje pero con un costo muy elevado y desconocido por el usuario, las cuales además de administrar, operan ofreciendo un “seguro” de arriendo que garantiza la percepción del valor de arriendo mensual al propietario esté o no esté arrendada la propiedad. No obstante, este valor se encuentra entre un 25 y 35% bajo el valor del mercado.

Estos factores han generado una buena oportunidad de negocio, donde se busca mejorar el valor percibido por el dueño de la propiedad y hacer una empresa más sustentable que el resto.

Una empresa o persona natural que ejerza como corredora, cobra comisiones entre un 8 y 15% a cada parte (dueño y arrendatario) lo que va entre el 16 y 30% en total. Pero carecen de la posibilidad de dar el “seguro” antes mencionado y de tomar un volumen importante de propiedades para su gestión a causa de la innovación tecnológica que se quiere aplicar en este proyecto.

El problema identificado y el servicio que busca solucionar radica en encontrar un punto medio entre ambos tipos de gestión. El plan de negocio quiere identificar un método en el cual se pueda gestionar un gran volumen de propiedades a un costo más bajo para los propietarios pero que genera mayores beneficios a la empresa gracias a este volumen. Para esto es de vital importancia el gestionar una buena política de contratos, garantías y proceso de selección de arrendatarios, lo que es el corazón del ejercicio, se estima que al tener un plan satisfactorio en estos puntos se puede lograr una extensión que asegure el cumplimiento de las obligaciones tanto del arrendador como el arrendatario.

## 1.1. CONTEXTO

Actualmente existe un aumento en la cantidad de propiedades adquiridas como inversión, teniendo como principal objetivo apalancar los pagos de estas propiedades a través de un arriendo para posteriormente quedarse con la propiedad como parte del patrimonio del inversionista luego de un periodo determinado de años

Usualmente quienes invierten en este tipo de propiedades no tienen los conocimientos necesarios para ejecutar esta labor de forma eficiente, es por esto que existen varias empresas y personas naturales dedicadas al corretaje de propiedades enfocadas principalmente en el arriendo, donde se ha detectado una posible mejora en el servicio entregado y por consecuencia una oportunidad de negocio.

Adicionalmente este tipo de propietarios no desea tener mucho contacto con los arrendatarios ni con el corredor, por lo que se puede plantear una oportunidad en satisfacer esta necesidad de forma efectiva, ofreciendo un servicio eficiente, sin un mayor costo y en donde el dueño podrá “olvidarse” de su propiedad y solo percibir el dinero dejando todo el proceso en manos de la corredora que pretende crear este proyecto.

Tentativamente el nombre de esta empresa es **Easy Prop** la segmentación del negocio podría entregar un foco en alguna comuna en particular que será determinado según el análisis del mercado inmobiliario de la región metropolitana.

Como se pretende que esta empresa funcione a través de una página web, la locación de la casa matriz no es muy relevante para el proyecto. No obstante, es fundamental el tener un apoyo legal potente y contar con un buen equipo de corredores de propiedades quienes serán la cara visible ante los clientes.

La estrategia operacional del negocio es llegar a un modelo centrándose en el volumen de arriendos que será logrado luego de entregar facilidades de pago a través de la web (sistema Web Pay), la calidad de administración por parte de los corredores a través de la base de datos alimentada por el sistema que se irá actualizando a tiempo real a medida que se cumplan los plazos. Por otra parte, el conocimiento y asesoría legal que contempla el equipo concentran el Know How con el cual se pueden crear contratos estrictos que velan por la conservación del patrimonio (atributo apreciado por los propietarios y que se ve afectado luego de cambios en los arrendatarios).

Según el Análisis estratégico, al tener estos puntos fortalecidos, el principal foco es trabajar con un modelo similar al Retail (foco en volumen), la comisión total del mismo no va a superar el 20% y va a recibir los beneficios por volumen de propiedades, lo que muestra un modelo con comisiones inferiores al mercado, pero que apoyados con la plataforma tecnológica, permitirá optimizar los procesos y entregar un buen servicio en gran volumen haciéndolo sustentable.

### **1.1.1. Posibilidades de operación:**

Esta empresa tiene como posibilidad el ejercer la administración y gestión de todos los arriendos ya sean habitacionales o comerciales en la región metropolitana.

El enfoque principal y al cual se hace hincapié en el proyecto inicial es en todas las propiedades habitacionales destinadas al arriendo, siendo propiedades de bajo costo en relación al mercado donde el segmento más importante fluctúa en valores de adquisición entre 800 y 3000UF.

### **1.1.2. El problema detectado:**

Esta iniciativa nace de las necesidades de ese tipo de clientes en solucionar los diferentes problemas que se pueden percibir por parte de la gestión del proceso y arrendamiento de sus propiedades adquiridas como inversiones en largo, mediano y en algunos casos corto plazo, los cuales se pueden identificar como:

- Desconocimiento de la ley tributaria, la cual está en proceso de modificación en el ámbito referente al arriendo compra y venta de propiedades.
- Desorden y poco control por parte de los dueños al momento de administrar la o las propiedades adquiridas.
- Necesidad de contratar empresas o personas naturales que ejercen el ejercicio de corredores, que como en todos los negocios, pueden ser de diferente calidad y poco claros al momento de tratar tanto con los propietarios como los arrendatarios.
- Desconocimiento de los propietarios respecto a sus deberes y derechos.
- Ejecución de las labores ligadas al sentido común la cuales se escapan o no cumplen lo que la ley contempla.
- Ejecución de contratos poco previsores y bajos en garantías, los cuales no protegen la propiedad.
- Todo tipo de problemas que pueden ser generados por la poca preparación de las personas que ejercen esta labor o ingresan al negocio de forma abrupta.

Otro factor a considerar es el disgusto que puede generar estas situaciones entre los propietarios y la devaluación de los inmuebles, esto debido a la mala gestión de los arriendos, deteriorando sus propiedades rápidamente y por motivos ajenos al uso y goce de una propiedad (derecho otorgado al arrendatario) que no son previstos de buena forma obligándolos a re invertir o asumir gastos que no estaban contemplados. Esto se ve apoyado en el ANEXO B: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA Sección 5, Pregunta 10 *“Siempre que recibo la propiedad, debo re invertir en reparaciones medianas o mayores”*

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General:**

“Generar un plan de negocios aplicable a la creación de una empresa corredora de propiedades en la región metropolitana”.

### **1.2.2. Objetivos específicos:**

- Determinar el mercado potencial y segmento objetivo al cual será aplicado el proyecto.
- Agregar valor resolviendo el problema detectado en el arrendamiento de propiedades adquiridas por personas naturales y/o jurídicas que carecen de conocimiento del mercado
- Determinar los costos de inversión inicial y estimar flujos financieros que den sustento económico a la propuesta.
- Evaluar la factibilidad del plan.

### **1.2.3. Resultados esperados:**

Poder corresponder lo expuesto en el objetivo principal y los específicos de la manera más completa posible. Poder indicar de la manera más precisa el pro y contras que se puedan obtener de estos, generando una propuesta sólida que permita tomar la decisión de ingresar o no en el negocio. Y de ingresar, el disponer de una buena base para dar inicio a una nueva empresa dedicada a este servicio.

## **1.3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR**

Es importante mencionar que la finalidad del tema no es el dejar la empresa ya instalada, sino que es entregar el plan de negocios apropiado para la implementación de esta. En donde se espera:

- Determinar su factibilidad y proyectar las posibles ganancias o pérdidas en el ejercicio
- Efectuar un estudio del mercado, determinado mercado potencial y segmento objetivo a explorar
- Análisis de la competencia
- Análisis estratégico

- Estrategia de penetración en el mercado
- Describir los procesos y procedimientos que generaran valor al cliente
- Establecer una estrategia comercial y operacional
- Evaluar financieramente la factibilidad utilizando los 3 escenarios (optimista, neutro y pesimista)
- Concluir cual escenarios o condiciones son las más favorables y dar pie a inicio al tema

Con esto se espera dejar claro el cómo actuar y que pasos seguir al momento de tomar la decisión de ejecutar el negocio.

#### **1.4. MARCO REGULATORIO**

A continuación se detallan algunos conceptos básicos que están vinculados al tema que se va a tratar. Estas son definiciones citadas y obtenidas directamente de las fuentes gubernamentales. Básicamente hacen referencia a las leyes y normativas en las que se debe trabajar

Ley sobre impuesto a la renta: “contenida en el artículo 1º del decreto ley n° 824 del estado de Chile, la cual rige al beneficio fiscal, un impuesto sobre la renta”.

Ley sobre impuesto a la renta: artículo 20, n° 1 “la renta de los bienes raíces”, párrafo específico letra d): “en el caso de contribuyentes que no declaren su renta efectiva según contabilidad completa, y den en arrendamiento, subarrendamiento, usufructo u otra forma de cesión o uso temporal, bienes raíces, se gravará la renta efectiva de dichos bienes, acreditada mediante el respectivo contrato, sin deducción alguna.”.

Ley n° 18.101: fija normas especiales sobre arrendamiento de predios urbanos: el contrato de arrendamiento de bienes raíces se registrará por las disposiciones especiales de esta ley y, en lo no previsto en ella, por el código civil.

#### **1.5. METODOLOGÍA**

Debido a que se trata de una empresa nueva la metodología a utilizar es la de un Plan de negocios que se basa principalmente en un trabajo de iniciación inmerso en el mercado de interés, una verificación de las empresas que actualmente compiten en él, un análisis del servicio que se espera brindar, una estimación de los costos asociados y las tarifas que podría tener el servicio, esto utilizando las herramientas recibidas, intentando lograr practicas solidas de modo de agregar valor mediante el servicio y que sea percibido por los potenciales clientes.

### 1.5.1. Descripción de herramientas a utilizar

- Recopilación de Antecedentes: Es el periodo en el cual se va a recopilar toda la información necesaria para tratar el tema expuesto, si bien ya se tienen algunos antecedentes, estos no son los necesarios para tratar el tema completo, siendo en este periodo en donde se tiene la mayor información posible ligada a este tema.
- Estudio de mercado: Ligado al punto anterior, se determina el mercado potencial y el segmento al cual se quiere ingresar. Como se trata de una empresa nueva y con recursos limitados, se debe entender claramente cuál es el segmento objetivo, plantear una penetración en el mismo y determinar si existen posibilidades de expansión a otros segmentos
  - Para esto, el modelo “las 5 fuerzas de Porter” permite comprender el poder que tendría esta empresa en diferentes situaciones, el cual siendo combinado con su modelo PEST se logra también entender el macro entorno en el que se ve involucrada la propuesta. Teniendo una visión que ordena y magnifica de alguna manera el escenario actual.
- Análisis de la competencia: efectúa un análisis de la competencia, en este caso no es tan sencillo, debido a que en muchas instancias esta se trata de personas naturales. Este punto básicamente espera entender si existen empresas similares al tema propuesto y cuáles son los servicios que entregan.
  - Para analizar la posible organización: se efectúa un análisis FODA, acercándose a una hipotética participación en el mercado dentro de la industria inmobiliaria, específicamente en el mercado de corretaje de propiedad en el ámbito del arriendo y de este modo comprender cuál puede ser el comportamiento de sus fortalezas y debilidades en relación con el entorno asociado, determinado así las diferentes oportunidades y amenazas que podría presentar el sistema propuesto.

### 1.5.2. Análisis y desarrollo interno

- Propuesta de valor: Siendo el corazón del proyecto, en esta fase es en la cual ya tiene claro el segmento objetivo apuntado y las obligaciones mínimas que debe tener la empresa según lo establecido por la Ley. Se espera poder diseñar un modelo administrativo que le entregue una solución completa, que sea percibida por los usuarios y que estén dispuestos a pagar. Para esto, la estrategia y su implementación son fundamentales en el negocio, por lo que se ha utilizado el análisis de la “Cadena de valor”, en donde se buscan los puntos que podrían entregar mayor valor en el negocio apoyando la estrategia que se pretende utilizar para diferenciarse en el mercado y así lograr una ventaja competitiva.

- **Estrategia Comercial:** Se utilizan herramientas obtenidas en el curso, se diseña una posible marca, se aplica un plan comercial aplicando recursos como las cuatro P o cualquier otra herramienta que se considere apropiada. Todo esto de modo de cumplir la estrategia de penetración al mercado y las expectativas que tiene el negocio.

A modo de gestión e implementación del modelo y estrategias utilizadas se aplica el análisis a través del Mapa estratégico que podría tener la compañía.

- **Definición de la Estrategia Operacional:** Determina la operación que efectuaría la compañía, entendimiento de algunos procesos en la operación y el organigrama de la misma. Se espera que este no sea muy amplio, dado que es una empresa de servicios que se encuentra en sus inicios, por lo que debe ser simple y funcional.
- **Evaluación Financiera:** se pretende establecer una planificación de puesta en marcha, con la elaboración de un VAN. En este punto se efectuarán diferentes análisis de sensibilidad del proyecto, se espera determinar finalmente si es factible o no, instaurándose en 8 escenarios: muy pesimista, pesimista, presupuestado, optimista y muy optimista con 2 y 3 variables. Obteniéndose información sólida que permite comprender cuál será el periodo de retorno de la inversión y los posibles crecimientos a lo largo del tiempo. determinando finalmente si es factible o no.

### **1.5.3. Culminación**

- **Conclusiones:** se determina el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, la determinación si el proyecto es factible o no y se plantean diferentes hipótesis que puedan indicar desafíos, escenarios críticos, etapas a reforzar y los riesgos asociados.

## 2. ANALISIS ESTRATÉGICO

En esta fase se efectúa un análisis utilizando diferentes herramientas de estudio, los cuales permiten un entendimiento del entorno en el cual se desenvuelve el plan de negocios, permitiendo comprender y prever el comportamiento que pueden tener los diferentes agentes que participan en el mercado en el cual se quiere insertar.

### 2.1. Modelo PESTEL

El modelo PESTEL permite hacer un análisis y comprender de mejor forma el entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal

- **Político:**

El marco político en el cual se encuentra inmerso el modelo de negocio es dentro de Chile, este país está considerado como un país estable y democrático, y es debido a su estabilidad democrática que garantiza un ambiente que se considera seguro para hacer negocios.

La composición política de Chile, lo hace un país estable para cualquier negocio, por lo que no existen impedimentos para montar un modelo como el propuesto. Para las condiciones actuales, si se quieren presentar cambios, son muy paulatinos y dan la oportunidad de prepararse siempre están presentes. Adicionalmente, existen políticas que fomentan la ampliación y adquisición de propiedades, los cuales son subestimados en el tema, esto se debe a que este tipo de políticas están destinadas a personas que adquieran estos inmuebles como vivienda propia, con prohibición de arrendamiento o venta por un periodo de 5 Años como mínimo.

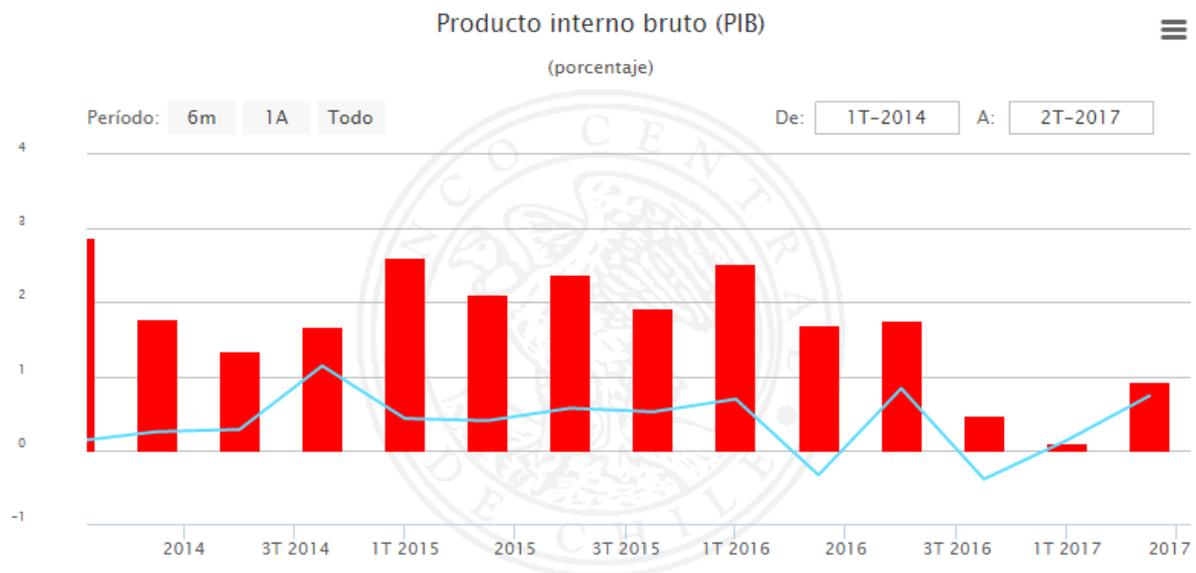
- **Económico:**

Comparativamente en la región, Chile es la quinta economía más grande de América Latina, esto analizando el producto interno bruto Nominal. Además, bajo la misma comparación, Chile posee la renta per cápita más alta, perteneciendo al segmento de países con ingresos altos según el Banco Mundial y registra una calificación de deuda externa más favorable del continente

Esta economía posee características favorables en cuanto a competitividad, libertad económica y desarrollo. No obstante, actualmente la región se encuentra en una situación compleja, no como crisis declarada pero si bajo indicadores económicos poco alentadores, la minería chilena (el cual es el ingreso más importante del país) se encuentra en un periodo complejo, debido a sus costos de producción y el precio del Cobre, el cual se espera vuelva a aumentar, dadas las necesidades de la utilización de cobre en nuevas tecnologías, como por ejemplo en la fabricación de autos eléctricos que

podrían gatillar una demanda de un 5% más (según análisis efectuados por la Asociación internacional del cobre ICA, en junio de este año).

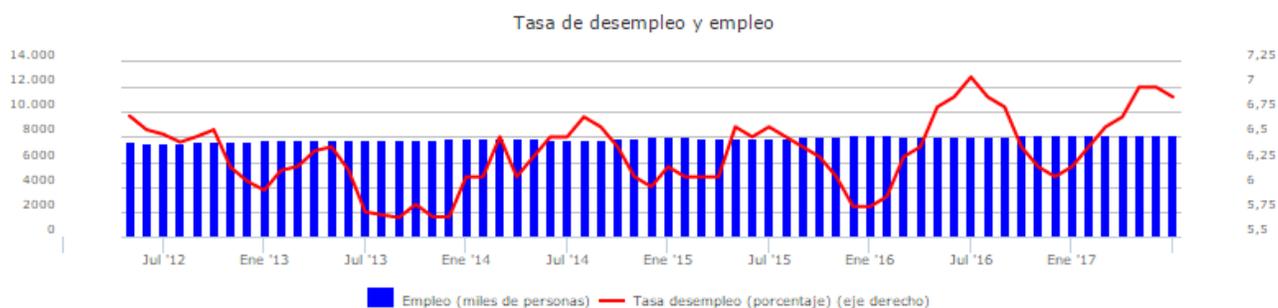
Los niveles de cesantía han aumentado pero se mantienen en un nivel estable y se espera que estas condiciones vuelvan a mejorar. Se entiende que esta es un condición económica de la Región y no focalizada en este país.



**Ilustración 1:** Gráfico Variación del PIB los últimos 3 años.

**Fuente:** Banco central.

Se aprecia una disminución en el PIB, no obstante se mantiene sobre el promedio de los países de Latinoamérica, dada la situación de descrita anterior mente en la cual se encuentra la región.



**Ilustración 2:** Gráfico Tasa de desempleo y empleo.

**Fuente:** Banco central.

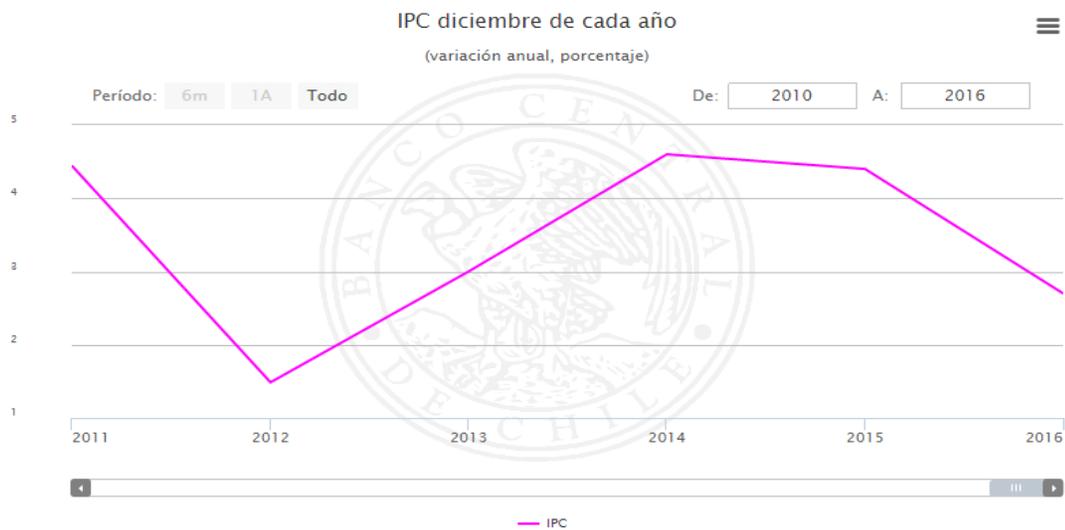
Se aprecia que el empleo se mantiene prácticamente constante desde mediados del año 2012 (con 8 millones de empleados), no obstante la fuerza el desempleo muestra un aumento desde el año 2016, pero con una tendencia a la baja, manteniéndose en un 6,9% para el mes de JUL del 2017.



**Ilustración 3:** Gráfico Variación salario nominal los últimos 7 años.

**Fuente:** Banco central.

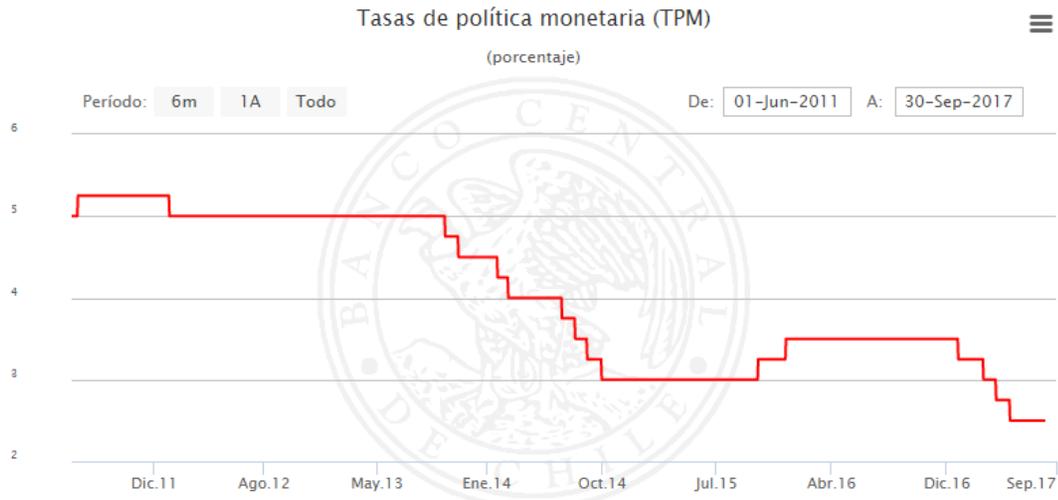
El salario nominal, ha ido aumentando en promedio un 6% anual en los últimos 7 años, no obstante la tendencia actual es a un aumento disonante en torno al 5,5%  
 Para hacer un análisis del poder adquisitivo, es necesario contrastarlo con la inflación anual y la Tasa de política monetaria, dadas a continuación:



**Ilustración 4:** Gráfico %IPC anual años-2011 a 2016.

**Fuente:** Banco central.

Al contrastar el IPC con el aumento del salario normal, se puede analizar que este no ha sobrepasado el 4,6% anual (año 2014) y se mantiene estable e torno al 3%. Esto indica que el poder adquisitivo de la población se ha mantenido en un aumento en torno al 2,5% anual los últimos 7 años. Lo que indicaría que las posibilidades de inversión van aumentando, dada la mayor capacidad de ahorro.



**Ilustración 5:** Gráfico Tasa política monetaria Jun-2011 a Sep-2017.

**Fuente:** Banco central.

Apoyando lo expuesto anteriormente, al analizar la tasa de política monetaria, se puede sostener que: al mantenerse en niveles a la baja se espera que la tasa de interés se mantenga el mismo comportamiento. Lo que produce que el costo de endeudamiento se mantenga bajo y aumentando las posibilidades de inversión, por ejemplo en el rubro inmobiliario. Lo cual puede ser un entorno favorable al proyecto, ya que existiría una mayor cantidad de personas dispuestas a invertir en propiedades.

- **Socio-cultural:**

La población chilena cada vez está teniendo un mayor acceso a la educación formal, independiente de los diferentes problemas sociales que esto ha generado que se creen a causa de lo mismo, la población chilena está cada vez “más educada” y con mayor acceso a la información.

Esta evolución cultural ha permitido que la población chilena busque diferentes medios de inversión, ya no convencionales (como las AFP), que son el medio dispuesto de forma legal y tradicional. Los cuales han sido cuestionados a causa de esta mayor preparación y que por consecuencia y para el caso que nos convoca, han producido que las personas busquen otros medios de inversión, tales como las propiedades, accediendo al apalancamiento a través del arriendo. Lo cual es una evolución favorable para el tema que nos convoca y que además puede dar otras aristas para poder masificar y captar clientes en este modelo de negocios.

- **Tecnológico:**

La tecnología es fundamental en el proyecto, actualmente están dadas todas las facilidades para aplicar el uso de la plataforma requerida. Actualmente la gran mayoría de los chilenos está familiarizado con las compras on-line, la navegación por internet y el uso de recursos tecnológicos para su vida cotidiana. Es por esto que el ambiente tecnológico se torna favorable. El segmento de arrendatarios que está apuntando este proyecto ya está familiarizado con el uso de estos dispositivos. Por lo que se asume un

ambiente óptimo. En donde las compras on-line, recursos de la web y el funcionamiento tecnológico está completamente acorde a los requerimientos del modelo.

- **Ecológico:**

Las regulaciones ambientales han ido cambiando, la conciencia social y cultural por el ambiente son cada vez más potentes, se han visto un aumento en las regulaciones ambientales que rigen al país además del cambio conductual de las personas intentando tener una vida más sana y ecológicamente amigable. Si bien se considera que es un tema al que le falta mucho por recorrer, es un punto potente.

Desde el punto de vista del tema en cuestión, el tema ecológico no tiene mayor impacto ya que al tratarse de un servicio, no genera desechos ni tiene impedimentos normativos y sociales que generen algún impacto en este tema.

En el caso más detallado, la única posibilidad de impacto podría darse por el consumo de papel, el cual podría ser disminuido gracias a la plataforma on-line pero el resto de los trámites siguen siendo según la ley contractual chilena que de no tener variaciones ecológicas, no tiene impacto en el proyecto.

- **Legal:**

Este es el punto más relevante en el análisis. Existe una serie de leyes y normativas que rigen este modelo. Las principales leyes que rodean este modelo son:

- ley de Arriendo (ley N° 18.101): la cual tiene como espíritu el regular los sectores urbanos, como es el lugar en el cual se pretende emplazar el modelo, y establece cómo opera el término anticipado de los contratos de arriendo de propiedades.
- Ley de Co propiedad (ley N° 18.101): la cual señala cómo se regula la convivencia y administración de edificios, condominios y otros inmuebles de propiedad compartida. este tiene un alto impacto, ya que el objetivo de propiedades de las cuales se quiere hacer el ejercicio de arrendamiento, están emplazadas en condominios (edificios) en donde la ley indica que los arrendatarios deben estar en conocimiento del régimen en el cual están arrendando, tales como, reglas internas, estándares de convivencia, etc.
- Legislación Tributaria (leyes 20.780, 20.899 y 20.956) enmarcadas sobre sobre la reforma tributaria y sus modificaciones a ley sobre impuesto a la renta, las cuales tienen un alto impacto en las utilidades y restricciones de operación de una empresa.

Por otro lado aquí pueden impactar las regulaciones de propiedad intelectual, debido a que el modelo se va a centrar en una plataforma que permitirá el agilizar el proceso de cobro, control, información y la obtención de datos del modelo. Esta plataforma estará externalizada y por consecuencia no es un punto que sea relevante en el modelo, ya que quien debe hacerse cargo es la empresa externa, no obstante no hay que descuidarse ya que cualquier problema impacta directamente el modelo.

Efectuado este análisis se puede afirmar que: De los 6 factores tienen algún tipo de impacto de mayor o menor forma, lo más importante es que según el análisis **no existe ningún impedimento en el mercado para el funcionamiento del modelo** en el entorno

del cual se quiere hacer presente. Además se puede ver una oportunidad en el aumento de Clientes, debido a la factibilidad de la inversión en el sector inmobiliario.

### 2.2.5 Fuerzas de Porter

#### ▪ **Nuevos Entrantes:**

Es una constante amenaza la posibilidad de nuevos entrantes, las barreras de entrada son bajas, existen personas naturales que sin siquiera tener iniciación de actividades o alguna profesión pueden ejercer el oficio del corretaje de propiedades, tanto en arriendo como en venta de propiedades. Es más, incluso el autor de esta tesis está dedicándose a este rubro luego de aprender el negocio al verse obligado a ejercer como corredor de sus propios bienes raíces dado sus malas experiencias con corredores poco profesionales.

Además el ciclo de vida de este negocio es largo, ya que las propiedades son “lentas” en el punto de vista de adquisición y arriendo, lo que lo hace un mercado atractivo y estable. Siempre las personas van a necesitar donde vivir y este punto se ve reforzado dada la alta tasa de inmigración que existe actualmente.

El ingresar al negocio no requiere una gran inversión inicial ni tampoco existe una regulación que restrinja la entrada de nuevos competidores.

Es por esto que la posibilidad de nuevos entrantes es **ALTA**

#### ▪ **Proveedores:**

En este punto podemos tener 2 tipos de proveedores, el primero y el principal es la empresa Global Conexus, la cual es la que tiene a cargo el proyecto de la plataforma web en la cual se va a centrar el control de los cobros, si bien aún solo se tienen cotizaciones, el poder de este proveedor es bajo, ya que existen muchas empresas dedicadas a las plataformas web (siendo un mercado muy segmentado) por lo que su poder es bajo, no obstante esta situación se mantiene baja hasta que sea contratada. Es fundamental el efectuar un buen contrato con esta u otra empresa que preste este servicio, ya que la principal ventaja que pretende tener el modelo está enfocada en esta plataforma. Siendo vital las cláusulas contractuales que se utilicen para entregarle mayor o menor poder.

Por otro lado los clientes, también son nuestros proveedores, ellos son quienes nos van a entregar sus propiedades para ejercer como corredores. Sin este “Proveedor-Cliente” no se tiene algo que ofrecer. Al existir una cantidad enorme de propiedades, nuestro proveedor tiene un bajo poder, ya que este punto está más segmentado que el anterior y tiene una mayor cantidad de actores. Podría existir un “Proveedor-Cliente” con mayor poder si tuviera una cantidad excesiva de propiedades. Pero siempre es reemplazable.

Otro proveedor importante es el servicio de abogados, es fundamental estar al tanto de todas las nuevas posibilidades de garantía y protección de la propiedad que puedan ser utilizadas, además de la defensa en eventuales juicios. Existe una gran cantidad de

abogados pero se pretende tener un consultor de cabecera, y su poder de negociación también estará determinado por cláusulas contractuales que se utilicen para entregarle mayor o menor poder.

Finalmente se estima que el poder que tienen nuestros proveedores y “Proveedor-Cliente” es **BAJA**.

▪ **Clientes:**

Existen 2 tipos de clientes en este plan de negocios, el primero y el principal es el cliente dueño de propiedades. Este tiene la figura de “Proveedor-Cliente” y se mueve de la misma forma que en el párrafo anterior, dedicado al poder del proveedor, el cual sigue siendo bajo.

Además tenemos el cliente Arrendatario, es el cual permite hacer el nexo y con esto cumplir con el servicio prestado. Estos clientes son todas aquellas personas que requiere una propiedad en arriendo, su poder sobre nosotros es bajo hasta el momento que se firma un contrato con la empresa, ya que en ese momento pueden exigir algunas obligaciones que están expresadas en la Ley de arriendo.

Por otro lado ambos clientes tienen la facilidad de cambiarse de “proveedor” y el Proveedor de cliente, con esto se estima que poder que tienen nuestros Clientes y “Proveedor-Cliente” es **BAJA**.

▪ **Sustitutos:**

Este punto se encuentra desestimado, una persona que requiere arrendar para una vivienda por un periodo prolongado tiene 3 opciones. El efectuar el arriendo en una propiedad del modo “clásico”, el habitar un hotel o similares a un costo altísimo dado que ese modelo de negocios está enfocado a otro tipo de habitación cobrando de forma diaria, o bien adquirir una propiedad. Al entrar en cualquiera de estas 2 posibilidades ya se encuentra fuera del objetivo del plan de negocios.

Si bien pueden existir distintas formas de arrendamiento, ya sea, reuniéndose con otras familias, amigos o sub arrendar, siempre se cae en la posibilidad descrita.

Bajo el punto de vista del “Proveedor-Cliente”, estas personas podrían acudir a otro tipo e inversión, acciones, fondos mutuos, DAP, etc. No obstante las propiedades que ya existen no serán eliminadas del mercado y alguien tiene que adquirirlas por lo que este análisis también es desestimado

Con esto los sustitutos del negocio son **BAJOS**.

- **Rivalidad Entre Competidores:**

Existen más de 836 empresas corredoras de propiedades emplazadas en la región metropolitana, en donde pueden funcionar en cualquier parte del territorio nacional. Esto marca un mercado muy segmentado, además no se puede enumerar la cantidad de competidores como personas naturales del negocio, no obstante en magnitud sigue siendo un número alto, es por esto que la competitividad se hace altísima, ya que existen una gran cantidad de proveedores del mismo servicio que la dan la posibilidad de cambiar fácilmente de uno a otro siempre y cuando no se tenga ningún contrato firmado.

Con esto se estima que la rivalidad de Competidores es **ALTA**

### **2.3. Análisis FODA**

- **Fortalezas**

1. Know How de estructuras contractuales que permiten tener excelentes garantías y métodos de protección de la propiedad
2. Plataforma web que permite la administración y control rápido de los flujos
3. Estructura de costos fijos baja.
4. Tiene una cantidad de clientes fieles antes del negocio.

- **Oportunidades**

1. Abarcar una gran cantidad de clientes, administrando a través de la plataforma web.
2. Posibilidad de entregar un servicio de bajo costo per cápita y alta calidad, garantizando protección a la propiedad, buen cumplimiento y comisiones bajas.
3. Mercado con muchos competidores y demandantes, con la chance de diferenciarse en costos y calidad.
4. Posibilidad de Expansión a otros modelos de negocio en el mismo mercado una vez posicionado.
5. Bajo poder de negociación tanto de los proveedores como clientes. No se hace dependiente de otros factores.
6. Bajas barreras de salida, en caso de fracaso
7. Inmigración en aumento.
8. Redes sociales permiten su publicidad de bajo costo.

- **Debilidades**

1. Competir con empresas consolidadas.
2. Pocos recursos
3. No tiene trayectoria ni es conocida en el mercado
4. Mercado muy fragmentado y difícil de determinar

- **Amenazas**

1. Bajas barreras de entrada a nuevos competidores
2. Posibles reformas tributarias que pueden impactar el modelo
3. Desaceleración en el rubro de la construcción
4. Redes sociales pueden influir en malas referencias o insatisfacción.

## **2.4. Conclusiones de las 5 fuerzas de Porter y análisis FODA**

Según los 2 puntos anteriores, se puede entender que el mercado en el cual se encuentra inmerso el proyecto está bastante fragmentado, con una posibilidad latente de entrada de nuevos participantes, pero con proveedores y clientes con bajo poder de negociación (al encontrarse fragmentados). Sin la existencia de un competidor que se encuentre posicionado con una alta anticipación y con la amenaza de sustitutos baja, podría indicar que el mejor método de penetración al mercado sería el basarse en la diferenciación de costos.

Esto adicionado a las fortalezas iniciales del proyecto, que podrían entregar un servicio que mantendría un buen nivel de calidad, el cual cumpliría con las expectativas de los clientes, pero estando siempre atento a la posibilidad de un nuevo competidor, que con mayores recursos pudiera entrar al mercado con gran fuerza, es fundamental captar y mantener el nivel mínimo de propiedades que hacen al proyecto sustentable y a continuación el mantener la fidelidad que permita, luego de hacerlo sustentable, el enfocarse en nuevas perspectivas de expansión.

## **2.5. Cadena de Valor**

Está basada netamente en los atributos del servicio, los cuales son principalmente:

1. Se hace responsable de la selección de arrendatarios.
2. Se ocupa de efectuar todo el procedimiento legal y contractual.
3. Se hace responsable de los pagos mensuales del arriendo.
4. Me va a devolver la propiedad de manera íntegra, sin daños ajenos al uso y goce.
5. Entregará un reporte mensual con el detalle de los cobros efectuados el cual me servirá en mi declaración de renta anual.
6. Dispondrá de una plataforma tecnológica en la cual puedo ver los pagos históricos y últimos movimientos.

Estos adicionados a la cultura de empatía de cada funcionario con sus clientes, con el Propietario al estar conscientes que deja a nuestra disposición un gran capital a nuestra disposición, el cual él quiere mantener en las mejores condiciones. Mientras que con el arrendatario, el comprender la situación en la que está esforzándose por una mejora calidad de vida. Enfocados en la Excelencia, al Ser el nexo que permitiría disminuir los tiempos de búsqueda entre ambas partes a través de la Pro actividad, al buscar las mejores oportunidades siempre manteniendo el Trabajo en equipo en pro de cumplir nuestras metas.

## **2.6. Estrategia genérica de negocios**

Efectuando un análisis global, luego de ver la influencia de las 5 fuerzas de Porter y el análisis FODA, nos podemos percatar que:

Los diferentes niveles de poder que puede tener el negocio. Haciéndolo de modo individualizado, se puede determinar el nivel de poder que tienen clientes, los cuales finalmente son los dueños de departamentos y entregarían la propiedad para ejercer el arriendo comprendiendo la posibilidad de nuevos sustitutos. Que se estima no están presentes, ya que la naturaleza del negocio no tiene muchas posibilidades, el uso de una propiedad habitacional puede ejercerse a través del uso de su dueño o bien arrendándola. De cumplirse el primer evento la dejaría fuera del segmento objetivo. El poder de negociación de los proveedores es bastante alto, ya que se ha solicitado y externalizado una plataforma informática a medida, en donde el único usuario es la empresa, por esto el poder de negocio es alto y no requiere de otro proveedor. Se debe prestar atención a posibles nuevos entrantes, las barreras de entrada son bajas, existe una gran cantidad de empresas y personas naturales que ejercen el corretaje de propiedades, no se requiere una gran inversión. Y finalmente el nivel de rivalidad de las empresas es más bien alto en donde prima el precio, al existir varios participantes en el mercado el precio es predominante, es fundamental encontrar un método de penetración y de diferenciación por el precio. El cual se estima será logrado a través de la plataforma tecnológica, que va a permitir funcionar en base a una gestión vinculada al volumen, con esto se podrá comprender el comportamiento que se tiene en el mercado.

Estamos insertos de un mercado con una multitud de pequeñas empresas (muchos oferentes), hay bajas barreras de salida y entrada al mismo, los servicios entregados son prácticamente los mismos (servicio Homogéneo) y las empresas poco pueden influir en el precio que se está cobrando por el servicio. Lo que es algo muy similar a una competencia perfecta.

Según esto, la estrategia empresarial será clave el poder ingresar a este mercado y abarcar la mayor cantidad de participantes hacia la empresa prestadora del servicio, en donde primaran los diferentes recursos de persuasión y fidelización que han sido aprendidos en el curso.

## 2.6.1. Misión y Visión

Con el objetivo de orientar mejor sus acciones, para que sus empleados sepan perfectamente quienes son, quienes quieren ser en y los valores que tienen para poder conseguirlo es importante esta definición:

### 2.6.1.1. Misión

Entregar a la sociedad un servicio integral, siendo un nexo en atención y administración entre arrendatarios y arrendadores, con procesos y tecnologías que permiten asegurar el cumplimiento, satisfacción y operación sustentable, que protegen el patrimonio y los intereses de las partes, en un clima organizacional cálido, compuesto por cooperadores que buscan las mejores prácticas para lograrlo.

### 2.6.1.2. Visión

Ser reconocidos y recomendados por el 75% de los arrendadores y mantener el 50% de los contratos en renovación con los arrendatarios anualmente, con el fin de replicar el modelo y mantener un crecimiento sostenido y sustentable en el tiempo, con el objetivo de tener al menos 400 propiedades en su administración en el 2023.

### 2.6.1.3. Valores

**Empatía:** Con el arrendador, estamos conscientes que deja a nuestra disposición un gran capital, el cual él quiere mantener en las mejores condiciones.

Con el arrendatario: Que está haciendo un gran esfuerzo para tener una mejor calidad de vida.

**Excelencia:** Ser el nexo que permita disminuir los tiempos de búsqueda y ejecución de las partes

**Pro actividad:** Saldremos a buscar las mejores oportunidades de negocio.

**Trabajo en equipo:** Compartiremos las redes de contacto entre los equipos, facilitando la búsqueda y el cumplimiento de las metas.

## 2.6.2. Objetivos estratégicos

1. Incrementar ingresos por volumen.
2. Entregar un servicio de alto nivel a bajo precio.

3. Aumentar número de propiedades en arriendo constantemente
4. Masificar el uso de la Plataforma tecnológica por parte de los arrendatarios.
5. Disponer de información útil tanto para el propietario como el arrendatario.
6. Maximizar satisfacción total del cliente
7. Mantener las mejores prácticas y hacer un mejoramiento continuo basado en la experiencia.
8. Mejorar contratos constantemente y a acordes a la Ley
9. Fidelizar a los buenos clientes y eliminar los conflictivos
10. Contratar profesionales Jóvenes, que estén dispuestos a trabajar y crecer junto con la empresa
11. Lograr incorporar un equipo de alto desempeño
12. Formar alianzas con “Proveedor-Cliente” que tengan un gran número de propiedades, haciendo más fácil el cumplimiento de sus expectativas, enfocando los esfuerzos en una menor cantidad de clientes
13. Formar alianzas con constructoras o administraciones de edificios, de modo de capturar la mayor cantidad de propiedades lo antes posible
14. Capacitar a los trabajadores, enfocándose en el Know How actual y el aprendizaje.

#### **2.6.2.1. Definición del Segmento Objetivo:**

El objetivo de la segmentación es poder aplicar estrategias de penetración de mercado y marketing efectivo para el segmento escogido, buscando una mayor satisfacción de los consumidores y una mejor rentabilidad de las acciones de marketing.

Mercado de acción del modelo de negocio: Es un conjunto de personas naturales o jurídicas que poseen propiedades habitacionales adquiridas como inversión, destinadas al arriendo, emplazadas en la región, las cuales desempeñan la administración de arriendos o bien lo externalizan con corredores o empresas corredoras de propiedades.

#### **2.6.2.2. Segmento objetivo:**

Conjunto de personas naturales o jurídicas emplazadas en la región metropolitana, las cuales aplican han adquirido una o más propiedades a modo de inversión, ingresando a un mercado conocido o desconocido para ellos, con o sin tener los conocimientos necesarios para efectuar la administración y el arriendo de los inmuebles. Están principalmente emplazados en edificios, compuestos por departamentos habitacionales de hasta 3 dormitorios y un valor comercial entre 800 y 3000UF.

Se estima es un nicho atendido, pero con falencias y que requiere un plan de penetración a través del Marketing de segmento objetivo.

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

##### 3.1.1. Sector Inmobiliario

El mercado en el cual se está trabajando es el sector de construcción, específicamente los habitacionales. Este tipo de propiedades se encontraron en franco crecimiento durante el último tiempo, por lo que se puede hacer una estimación de la demanda potencial que existe en este.

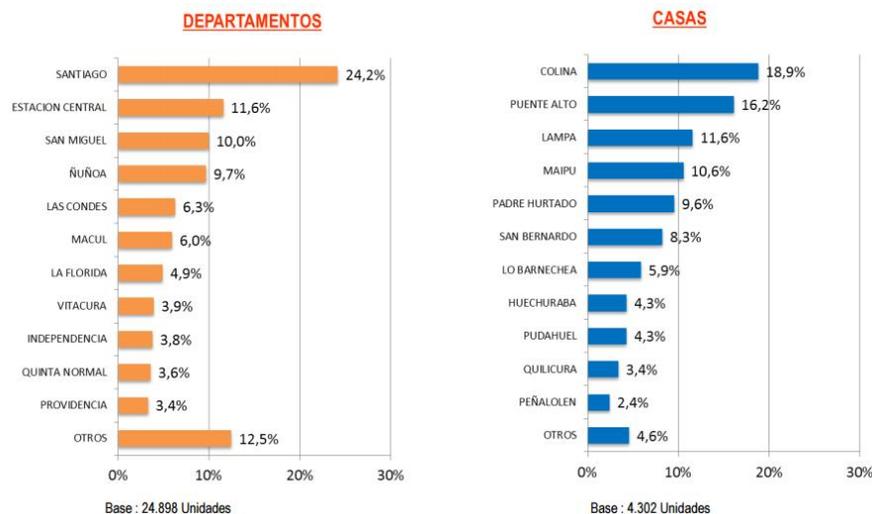
El proyecto tiene como inicio la focalización en la región Metropolitana, específicamente en la comuna de Santiago, esto debido a la gran cantidad de proyectos habitacionales adquiridos como inversión (ya sea como infraestructura vertical, edificios, como casas habitacionales) construidos en los últimos años. Esto tomando en cuenta que en el periodo 2002 a 2014 se han construido un total acumulado de 3.238 proyectos habitacionales. Lo cual muestra una gran demanda potencial sin tomar en cuenta los condominios más antiguos.



**Ilustración 6:** Gráfico Incorporación de Nuevos Proyectos en el Gran Santiago Período Enero – Diciembre.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Por lo que solo enfocándose a este tipo de proyectos, gran parte de estos calificarían como un potencial cliente.



**Ilustración 7:** Concentración de la Oferta en Unidades Habitacionales por Comuna 4to Trimestre 2014.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Según esta distribución, se podría iniciar el proyecto poniendo foco en la comuna de Santiago. Sin descartar una posible expansión hacia la comuna de Estación Central y San Miguel, en donde se concentra el 45,8% de los proyectos con edificaciones de la región metropolitana, lo cual se estima es una expansión poco costosa. Al indagar en las diferentes páginas Web dedicadas a publicar avisos de

Arriendo de propiedades ([www.yapo.cl](http://www.yapo.cl), [www.trovit.com](http://www.trovit.com) y [www.portalinmobiliario.cl](http://www.portalinmobiliario.cl)) se obtiene la información del siguiente cuadro:

Fuente	Total de arriendos	Departamentos	Arriendos del segmento	%
Yapo	3.491	1.675	1.181	34%
Trovit	6.456	3.152	2.308	36%
Portal Inmobiliario	3.325	1.219	1.201	36%

**Tabla 1:** Comportamiento de las publicaciones de arriendo en internet

**Fuente:** Elaboración propia

Del total de arriendos que existen en estas páginas, el 35% de las publicaciones corresponde a arriendos de departamentos del segmento seleccionado

### 3.1.2. Inmigración

Este punto es bastante relevante, ya que la alta inmigración permite hacer un cruce entre las propiedades que son adquiridas como inversión y los potenciales arrendatarios para habitarlas, esto se debe a que estas personas deben buscar un lugar donde vivir pero no carecen de la posibilidad de adquirir una propiedad en el corto plazo. Esto puede gatillar un aumento en la demanda de arrendatarios que se cruzarían con la “demanda”, desde el punto de vista del plan de negocios, de personas dispuestas a dejar su propiedad a disposición para ejercer su proceso de arriendo.

Según datos de extranjería, la inmigración en Chile y su desarrollo desde comienzos de la década del 90, muestran que este país se ha convertido en un importante destino para la migración internacional, esto impulsado principalmente por el fortalecimiento económico, crecimiento y estabilidad política y económica. Factores fundamentales a la hora de escoger un país como destino de migración. Además, Chile tiene indicadores que en comparación con a la región son bastante más alentadores lo que lo hace un excelente destino para extranjeros del cono sur.



**Ilustración 8:** Gráfico Estimación de Residentes Extranjeros en Chile, 1982-2014.

**Fuente:** INE y DEM.

Según este gráfico la inmigración en Chile en los últimos 30 años ha variado de entre 83.000 personas en el año 1982 a 411.000 personas en año 2014. (Lamentablemente no existen referencias oficiales para el año 2017 pero según otras fuentes como periódicos, publicaciones estadísticas y medios de prensa, la inmigración se encuentra lejos de decaer y mantiene su tendencia al alza. Al hacer un análisis de la cantidad de inmigrantes

versus la densidad poblacional, este índice también ha variado desde un 0,7% el año 1982 al 2,3% el año 2014. Lo cual es un buen indicio para el plan de negocios.

Por otra parte, según este mismo estudio, el 3,5% de los inmigrantes están emplazados en la región metropolitana el año 2014, lo que da un aproximado de 14.384 personas que son potenciales arrendadores.

### **3.1.3. Estimación de la demanda**

La demanda potencial estimada de este negocio está determinada por el cruce de información entre los núcleos familiares de inmigrantes y la cantidad de departamentos que están disponibles en el segmento descrito. Según la información presentada en el punto 7.1.2.1 si tomamos como referencia que el total de viviendas construidas como departamentos son 24.898 y el 24,2% se concentra en la comuna de Santiago, indica que entre este periodo existen 6.025 propiedades nuevas. Al ser comparados con el comportamiento de las publicaciones en internet que indican que el 36% de las publicaciones serian potenciales propiedades en arriendo, lo que correspondería a 2.165 propiedades.

Se debe determinar si esta demanda es satisfecha por la cantidad de habitantes nuevos. Al utilizar la información obtenida en el punto 7.1.2.1 podemos tener como referencia que el total de inmigrantes en Santiago son 14.384 persona, entendiendo que el núcleo familiar promedio de los inmigrantes es de 4 personas, nos indicaría que la cantidad de núcleos familiares que estarían demandando propiedades en arriendo son 3.596. Este número excede la oferta de arriendos por lo que se entiende que a lo menos se requiere arrendar (Pueden estar o no en arriendo en estos momentos, las 2.165 nuevas (no cuentan propiedades antiguas) que estarían en la actualidad disponibles.

## **3.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Existen más de 836 empresas corredoras de propiedades emplazadas en la región metropolitana (según la información obtenida de whizzy), las cuales pueden funcionar a lo largo de todo Chile. Además. Existe un número indeterminado de personas que ejercen el corretaje de propiedades, los cuales también son considerados como competidores. La estructura de cobros en estos es variable y depende de la empresa o corredor:

- Principalmente tienen un cobro inicial por la gestión, que se recibe luego concretar el arriendo, cobrando entre 1 y 2 meses de arriendo como comisión tanto al dueño de la propiedad como al arrendatario.

- Además de un porcentaje por administración mensual que va en torno al 5 a 20% que también pueden ser aplicados tanto al dueño de la propiedad como al arrendatario.
- Es decir, pueden generar hasta 4 meses de arriendo como comisión por concretar un arriendo y hasta un 40% por administración mensual. Sin asegurar ni hacerse responsables por las deudas ni los deterioros de la propiedad posteriores al periodo de arrendamiento.

También existen sociedades propuestas por las mismas constructoras de propiedades pertenecientes al segmento, las cuales ofrecen el servicio de corretaje, que al tratarse de viviendas nuevas, adquiridas usualmente por nuevos inversionistas que no se encuentran familiarizados con el mercado, mantienen un costo muy elevado y desconocido por el usuario, las cuales además de administrar, operan ofreciendo un “seguro” de arriendo que garantiza la percepción del valor de arriendo mensual al propietario esté o no esté arrendada la propiedad. No obstante, este valor de arriendo se encuentra entre un 25 y 35% más bajo del valor del mercado. Que tampoco aseguran el mantener la propiedad íntegra durante el tiempo.

Finalmente, se encuentran las mismas personas dueñas de departamentos, que ya habituadas al arriendo de propiedades, efectúan ellas mismas todo el proceso sin contratar a ningún tipo de corredor. Asumiendo todos los riesgos pero ahorrándose las comisiones.

Se entiende entonces que la oferta en el mercado se encuentra muy segmentada, lo que causa que la competitividad también sea alta. Con la salvedad que, una vez contratado uno de los entes corredores, este se encuentra partidamente cautivo durante el periodo que dure el contrato.

## 4. MODELO DE NEGOCIO

### 4.1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se distinguen 5 factores críticos en el éxito del negocio:

- i. Captar, validar y efectuar de forma expedita la gestión de nuevos arriendos.
- ii. Asegurar que los pagos sean efectuados a tiempo.
- iii. Asegurar que la propiedad no tenga deterioros ajenos a los de uso y goce.
- iv. Mantener la fidelidad y confianza de los clientes.
- v. Tomar todas las garantías que permitan cumplir el punto 2 y 3 siendo actualizadas permanentemente.

### 4.2. PROPUESTA DE CREACIÓN DE VALOR

La creación de valor se origina en que **Easy Prop** va a cumplir con las expectativas de inversión de sus "Proveedor-Cliente" (arrendadores) y dispondrá de un flujo que permita asegurarles la mantención de su activo a un bajo costo (5%), asumiendo los riesgos del ejercicio, haciéndolo lo más expedito y seguro posible. Además dispondrá de herramientas que le permitirán tener conocimiento de sus flujos de dinero, de modo de mantener su confianza y entregando el servicio que pueda requerir para su declaración de renta anual.

Para sus clientes-consumidores (arrendatarios) le facilitara el proceso de ejecución del arriendo, los medios de pago y la oportunidad de utilizar viviendas acorde a sus necesidades.

#### 4.2.1. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva se basa en, **Easy Prop** se va a centrar en buscar propiedades obtenidas para inversión y que se encuentren dentro de la definición entregada. Entre 800 y 3000UF haciendo el nexo con arrendatarios que requieran el utilizar propiedades de este tipo, pero que no tienen la posibilidad de adquirirlas en el mediano plazo. Además a diferencia del resto, efectuara un proceso que agilizara tanto la elección como el seguimiento de los pagos requeridos, velara por el cumplimiento y absorberá los riesgos que el propietario quiere evitar, entregándole el rendimiento esperado de forma fácil y rápida.

En donde el arrendatario podrá tener acceso a medios de pago facilitadores y tendrá la posibilidad de acceder a estos inmuebles de forma más rápida (siempre y cuando cumpla con las condiciones establecidas en el proceso de arriendo).

Todo esto manteniendo un nivel de comisión en los niveles más bajos, de modo de asegurar una buena participación del mercado de forma rápida y efectiva. Contemplando un mínimo de 20% del valor del arriendo (entre el propietario y el arrendatario), sin comisión por concretar el arriendo. Quedando en la parte más baja de la banda de precios según el análisis del mercado efectuado.

#### 4.2.2. Competencia central

Del modelo contractual, el flujo de selección y la agilidad para administrar se centra el éxito, es fundamental mantener un proceso de mejora continua en los contratos. Para esto se requerirá un abogado experto en temas contractuales y leyes de arrendamiento, quien mantendrá al tanto a la organización, en las mejores prácticas que permitan el aseguramiento de los pagos, el cumplimiento de plazos y mantención de los inmuebles teniendo en cuenta los respaldos legales que permitan cumplir de mejor manera este propósito.

Además es fundamental mantener la confianza de los clientes, quienes podrán obtener toda la información de su(s) propiedad(es) en cuanto a los flujos de dinero y los pagos correspondientes a través de la página web.

#### 4.2.3. Diferenciación: aplicación de Modelo VRIO

Este modelo busca determinar las ventajas competitivas y fortalecerlas.

**Recursos valiosos:** los contratos robustos y la experiencia para poder garantizar el cumplimiento de los pagos y la obtención de garantías que permiten disminuir el riesgo, indican que son un recurso importante.

**Recursos raros, únicos o escasos:** la posibilidad de tener una plataforma que permita interactuar a las partes, además de permitir que se efectúen pagos de forma electrónica, que son fáciles y rápidos, los cuales permiten una administración de seguimiento tiempo real, dan una oportunidad para la diferenciación. No obstante es fácil de imitar.

**Recursos inimitables:** al inicio del proyecto no existe un recurso inimitable, no obstante, en el futuro y con experiencia en este campo, se desarrollara la experiencia de estar insertos en un segmento de mercado que solo ha sido abordado sin mayores análisis, por lo que se considera que el aprendizaje va a dar un recurso que no podrá ser imitado.

**Recursos inmersos en la organización:** el flujo de ejecución y el control del arrendamiento, dan un recurso que cumple con los objetivos y son la base del diseño del modelo.

## 5. PLAN COMERCIAL

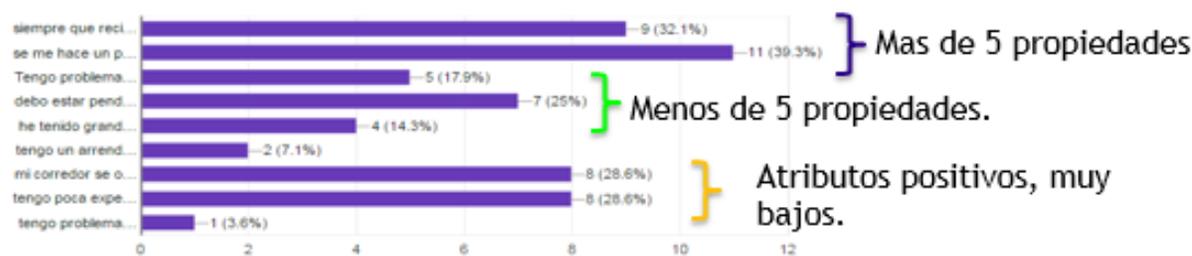
### 5.1. “FOLLOW UP” DEL CLIENTE

Basado en la encuesta efectuada a 64 personas, detallada en el “anexo k: metodología y preguntas de la encuesta y cuyas respuestas están incluidas en el anexo l: resultados y análisis de la encuesta” destacan las conclusiones y afirmaciones, principalmente en las siguientes afirmaciones obtenidas a partir de las siguientes preguntas:

#### Pregunta 10:

basado en su experiencia, seleccione:

28 respuestas



**Ilustración 9:** Pregunta 10, análisis de datos a partir de su experiencia.

**Fuente:** Encuesta de elaboración propia.

1. Las frases con mayor adherencia en la respuesta de personas con más de 5 propiedades son:

*“se me hace un problema controlar los pagos mensuales del arrendatario, a veces no sé si me han trasferido”* presente en el 39,3% de los casos y *“Siempre que recibo la propiedad, debo invertir en reparaciones medianas o mayores (costo superior a 2 meses de arriendo)”* en un 32,1% de los casos, son problemas que se centran en las personas que tienen 5 o más propiedades.

El cual es una característica que puede ser el principal foco de penetración al mercado al momento de intentar adjudicarse la administración de propiedades pertenecientes a personas con un volumen amplio de estas.

2. Al traspasar este análisis al resto de los propietarios (menores a 5 propiedades), las principales son:

*“Tengo problemas con el canal de pagos, el arrendatario a veces se atrasa porque no tiene como entregarme el cheque, dinero o como hacerme una transferencia”* *“debo estar pendiente en todo momento de las fechas de pago. Si no le recuerdo al arrendatario no me paga”* presentes en el 17,9 y 25% de las respuestas. (Esto siempre haciendo foco en

personas con problemas actualmente). Lo cual puede ser el foco a atacar en los clientes que tengan un número reducido de propiedades.

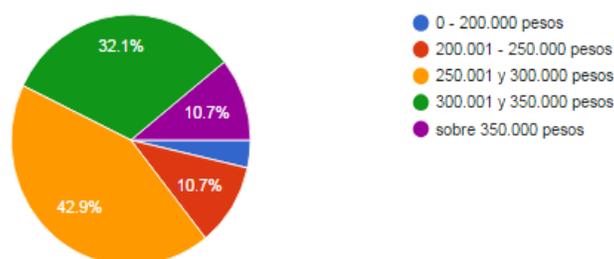
3. Finalmente los atributos positivos, muestran una baja cantidad de respuestas, lo que indicaría que el modelo tiene bastantes oportunidades de mejora hacia el mercado, lo que podría ser percibido rápidamente por los clientes.

### Pregunta 3:

Esta pregunta hace foco en el valor de arriendo mensual que se estaría asignando a las propiedades dentro del segmento antes descrito en donde se aprecia que:

el valor promedio de arriendo mensual de estas propiedades, se encuentra entre:

28 responses



**Ilustración 10:** Pregunta 3, análisis del valor del arriendo.

**Fuente:** Encuesta de elaboración propia.

El 75% de los arriendos se encuentran en un valor entre los 250.000 y 350.000 pesos mensuales, lo que hace es compatible con el valor promedio propuesto más adelante.

Al hacer un análisis de este 25% fuera del propuesto, a través de la pregunta 4:

¿cómo fijó el precio de arriendo? (seleccione la más correcta)

28 responses

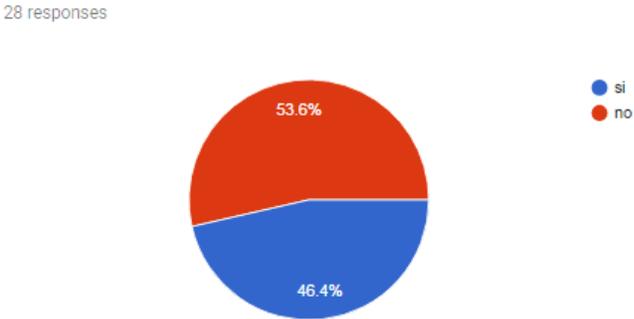


**Ilustración 11:** Pregunta 4, ¿Cómo se fijó el valor del arriendo?.

**Fuente:** Encuesta de elaboración propia.

El 100% de las propiedades que se encontraban a un valor inferior a los 250.000 respondieron que este precio fue propuesto por el corredor. Lo cual puede ser contrastado por la comisión que percibe al concretar el negocio, esto produciría que el propietario pierda dinero por un posible conflicto del corredor.

Por otra parte, al analizar a las personas que contrataron a un corredor de propiedades:



**Ilustración 12:** Gráfico Personas que contrataron un corredor u empresa administradora  
**Fuente:** Encuesta de elaboración propia.

Del total de las 13 personas que tienen contratado este servicio, 8 están completamente satisfechas. Según el resultado expuesto en anexo B: resultados y análisis de la encuesta”; sección 5, pregunta 10.

No obstante el 7 de estas 8 personas estaría dispuesta cambiarse de corredor, dado el precio final del modelo

Esto quiere decir que, comercialmente ante un proveedor-cliente con un número superior a 5 propiedades, se debe hacer foco en la solución en el control de pagos y la protección de la propiedad al momento de terminar el contrato.

Ante el resto adicional de los atributos anteriores, se debe indicar que como segundo atributo, con este producto el canal de pagos y el control del mismo será efectuado y controlado por la corredora donde finalmente se debe destacar que el precio o comisiones se encuentran dentro de las más bajas del mercado.

### Pregunta 6:

¿por qué acudió a un corredor o empresa? (seleccione la alternativa que mas lo represente)

13 responses



**Ilustración 13:** Pregunta 6, análisis de personas que contrataron corredor

**Fuente:** Encuesta de elaboración propia.

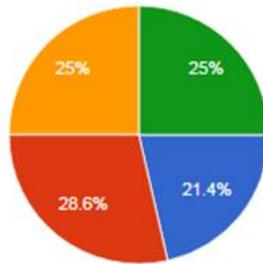
Con esta pregunta se puede comprender que no hay relación entre la cantidad de propiedades que tenga una persona y si quiere o no contratar a un corredor de propiedades. Pero se obtiene el dato importante que más de 53% de los propietarios no conoce como efectuar un arrendamiento de buena manera.

Finalmente e intentando validar el cobro que quiere aplicar el modelo se hicieron 2 preguntas finales

Pregunta 11 y 12:

### Cuanto estaría dispuesto a pagar

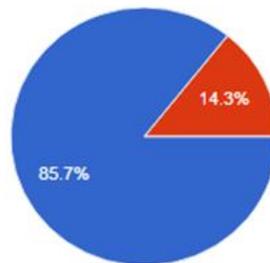
28 responses



- lo mismo que a mi corredor
- el servicio es más completo, podría pagar un poco más que mi corredor
- no tengo corredor, pero si estaria dispuesto a pagar por el servicio
- nada, no tengo corredor y lo seguire haciendo yo

### el costo es de un 5% del valor mensual de arriendo y cero por captación ¿contrataría el servicio?

28 responses



- si
- no

**Ilustración 14:** Pregunta 11 y 12, validación del valor.

**Fuente:** Encuesta de elaboración propia.

Al consultar cuánto estarían dispuestos a pagar y revelando el valor final del servicio se obtiene una aceptación que Equivale a 154 de las 159 propiedades evaluadas. Obteniendo una aceptación del precio del 96,9%

## 5.2. PLAN DE MARKETING

### 5.2.1. Marketing estratégico: S-T-P

#### Segmentación

En ninguno de los dos casos, la edad es un factor importante, la única limitación es que las partes sean mayores de edad. De modo de poder cumplir con la ley de arrendamiento.

Dado que la mayoría de las propiedades de bajo costo en relación al mercado, donde los valores de adquisición son entre 800 y 3000UF se encuentra en la Región Metropolitana. Además, la mayor cantidad de inmigración está enfocada en esta región. Quienes en su mayoría están buscando nuevas oportunidades dadas las mejores condiciones económicas de nuestro país. Si bien esas condiciones antes descritas, se podrían dar en regiones diferentes como en Antofagasta o Valparaíso, no es un punto tan relevante ya que las condiciones tecnológicas y el proceso para efectuar el servicio, permitirían cumplir este requerimiento. No obstante no está incluido dentro del foco inicial del negocio. Es por esto que se toma como punto geográfico en la región metropolitana.

Por otra parte los “Proveedor-Cliente” están definidos como todas las personas que han adquirido propiedades a modo de inversión, se estima que para poder cumplir con esta expectativa deben pertenecer a un estrato sociocultural medio o alto. Mientras que el arrendatario podrían estar definido por todas aquellas personas responsables, que buscan un mejor lugar para vivir que, si bien no pueden acceder a una propiedad a su nombre, Están dispuestos y pueden acceder a un arriendo de alguna propiedad.

Por otra parte, el sexo del cliente tampoco es una variable relevante. Ya que las condiciones expuestas anteriormente se pueden dar independiente del sexo de las personas.

Finalmente, el “Proveedor-Cliente”, debe tener una conducta que posea una alta valoración de su tiempo, que esté interesado en mantener su patrimonio y que esté dispuesto a entregar su propiedad para ser administrada. Por otra parte, el arrendatario, debe tener conductas apropiadas y responsables en su vida, ya que es fundamental que esta persona cumpla sus deberes económicos, e modo de asegurar que el flujo del servicio se mantenga funcionando y sea sustentable y para esto las condiciones de selección deben ser robustas.

### Targeting

Por la parte del “Proveedor-Cliente”, Conjunto de Personas naturales o Jurídicas emplazadas en la región metropolitana, las cuales han adquirido una o más propiedades a modo de inversión, ingresando a un mercado desconocido o conocido, con o sin tener los conocimientos necesarios para efectuar la administración y el arriendo de los inmuebles. Están principalmente emplazados en edificios, compuestos por departamentos habitacionales de hasta 3 dormitorios y un valor comercial entre 800 y 3000UF.

Por parte del Arrendatario: Ddefinido por todas aquellas personas responsables, que buscan un mejor lugar para vivir, que carece de la posibilidad de adquirir una propiedad, pero están dispuestas y pueden acceder a un arriendo en busca de una mejor calidad de vida.

## Posicionamiento

El Posicionamiento debe centrarse en 2 partes dado que existen 2 tipos de clientes en este plan de negocios, el primero y el principal es el cliente dueño de propiedades “Proveedor-Cliente” y además tenemos el cliente “Arrendatario”. Buscando posicionarse en:

Para el primer caso: *“Destinado a todas las personas que han adquirido propiedades a modo de inversión, sea cual sea su motivación a efectuarlo, con o sin experiencia en el rubro, que desean mantener el patrimonio en buen estado, percibiendo la renta justa según el mercado, augurando sus ingresos y mitigar los riesgos asociados al ejercicio a un bajo precio. Con **Easy Prop** se hace cargo de cumplir con tus expectativas, permitiendo olvidarte de todo el proceso y percibiendo los beneficios sin mayores complicaciones”.*

Para el segundo: *A todas aquellas personas responsables, que buscan un mejor lugar para vivir, sea cual sea su nacionalidad e independiente de su grupo familiar. Con **Easy Prop** te aseguraras de obtener la mejor opción en las mejores condiciones.*

### **5.2.2. Marketing mix: evolución y aplicación de “7P” y “4C”**

Para el Marketing Táctico, impulsados por los estudios y análisis expuestos por Neil Borden y E. Jerome McCarthy (4P). Y con la evolución destinada al servicio, gatillando el modelo 7P. Se presenta como este servicio abordaría cada capo de análisis

**Product:** con una difícil definición de producto, al tratarse de un servicio se trata de, un servicio facilitador que permitirá:

1. Facilitar y mitigar el problema de una selección de efectiva de arrendatarios.
2. Externalizar y mejorar todo procedimiento legal y contractual.
3. Mitigar el riesgo de impago mensual pro arriendo.
4. Mantener la propiedad en buenas condiciones, sin deteriorarse en forma superior al uso y goce.
5. Tendré toda la información referente a los pagos en forma clara y oportuna. Logrando ordenarme financieramente.
6. Tendré disponible una plataforma tecnológica en la cual puedo ver los pagos históricos y últimos movimientos.

**Place:** Si bien la oficina comercial estará instalada en la región metropolitana. El lugar físico de esta no tiene mayor relevancia. Ya que los “productos” son inmuebles por lo que el arrendatario debe llegar a él. Por otro lado la disponibilidad de información, control de

pagos, efectuar los pagos y todos los otros servicios estará disponibles en la página web, sin existir una plaza fija.

**Price:** el precio será un factor diferenciador. El objetivo y los cálculos financieros de este plan de negocios pretenden obtener un 20% de comisión mensual a partir de ambas partes, dejando un 15% para el arrendatario y un 5% para el dueño. Debido a que el modelo no cobra meses por comisión al inicio del arrendamiento, le da una buena posibilidad de negociación para obtener el 20% a partir del arrendatario, permitiendo un cobro Cero para el propietario. Por otra parte es un precio bajo el mercado, que según la encuesta etaria por debajo de a los menos el 75% del mercado. Por lo que sería una de las cualidades que destacarían en el servicio.

**Promotion:** La promoción a los propietarios que administran por su cuenta, se hará a través del contacto directo con ellos, ya sea de forma telefónica, presencial o e-mail, explicando el modelo los costos asociados, explicando los beneficios que puede obtener tanto monetarios como en tiempo.

Para las propiedades publicadas por un corredor, se buscara el método de contactarse directamente con el dueño, a través de la página del SII o el conservador de bienes raíces.

Como se trata de un servicio enfocado los esfuerzos de promoción se fijaran principalmente en el contacto a propietarios.

**People:** La inclusión de personas en el negocio es de carácter extensión, es un buen aporte para el plan, el foco más importante es en los corredores, los cuales serán la cara visible de la empresa, La interacción con los clientes debe ser cercana y mostrar disponibilidad ante consultas. Si bien la plataforma tecnológica busca facilitar los medios de información, es imprescindible que los Propietarios y arrendatarios sientan cercanía con los corredores.

**Process:** El proceso se puede dividir en 2 partes: el de captación y arriendo siendo posteriormente el de administración mensual. Los cuales se pueden ver en detalle en el plan operacional

**Physical evidence:** Es un punto que no entra en el análisis, ya que el servicio no requiere un área física para hacerse efectivo.

### 5.2.3. Captación y fidelización

Dado que se trata de una propuesta no existente en el mercado, pero con una similitud importante con otros servicios, es necesario que la captación de clientes sea un proceso intenso al momento inicial. Ya que el proyecto requiere un gran número de propiedades en su administración para hacerse sustentable. La meta por corredor es adoptar 2 o más

propiedades en su administración mensualmente, con un tope de 25. La comisión que ellos perciben con un arriendo nuevo es bastante importante en relación al ingreso, además bajo el punto de vista del propietario, el precio de cobro total es inferior al mercado y finalmente el arrendatario tendrá disponible otros medios de pago diferentes al convencional a través de Web Pay, lo que le abre puertas de acceso a crédito u otros beneficios financieros para poder cumplir con sus obligaciones. Con estos 3 puntos se ve una buena estrategia de captación inicial.

La fidelización es segundo punto es importante “hacerlo bien y cumplir con las expectativas expuestas inicialmente a los clientes”, la meta propuesta es mantener un 50% de los arriendos una vez terminado el periodo contratado (mínimo un año) y de culminarse un contrato antes de esa fecha, la cláusula será, que la garantía no será devuelta. Con estos se asegura el flujo a lo menos anual por cada captación).

#### **5.2.4. Alianzas estratégicas**

Como el foco de la operación está basado en el volumen de arriendos y es la principal causa de éxito o fracaso del negocio (para mayor detalles ir al capítulo 8 Plan financiero y 9 Análisis de riesgo) en donde se sabe que es fundamental mantener la meta de los 2 arriendos mensuales, el foco en las alianzas esta en 3 tipos:

Propietarios con gran cantidad de propiedades (más de 5) quienes según la encuesta efectuada y en detalle en los anexos A y B, son los que presentan las dificultades que son más simples para el modelo en solucionarse y que pueden centrar los menores esfuerzos en marketing. Solo haciendo referencia a la encuesta se tienen 4 clientes que entre ellos suman 107 propiedades, todas dentro del segmento requerido y que de solo lograr administraras ya se tendría prácticamente completa la meta requerida para el primer año.

Por otra parte están las empresas constructoras o vendedoras de propiedades, las cuales tienen potenciales clientes nuevos, ya se ha manejado conversaciones con la empresa Reistok (más información en [www.reistock.com](http://www.reistock.com)) a través de su director de operaciones. La cual maneja un volumen de 50 propiedades listas a la entrega en esta fecha y 400 para el año 2018. De concretarse una alianza con ellos se cumpliría la meta para que el negocio sea sustentable desde el año 1.

Otra alianza importante es con Global Conexus o la empresa que se adjudique la creación e implementación de la plataforma. Si bien antes de iniciar el negocio, su poder frente a la corredora es bajo, una vez seleccionada esta podrá tener grandes influencias en caso de querer retirarse. Es por esto que la política contractual al utilizarse con ella debe ser lo más beneficiosa posible hacia la corredora, de modo de no presentar problemas en el futuro. Lo que podría dar pie a que forme parte del negocio, de modo de asegurar su buena participación.

## 6. PLAN OPERACIONAL

Antes de continuar con este capítulo, es necesario dirigirse al “Anexo C: propuesta empresa “Global Conexus”, en donde se explican varios detalles del plan abordados a continuación.

Se debe tener foco en que para un buen desempeño y resultado en los servicios que se pretende entregar, se debe estar alineado en el objetivo final y en el funcionamiento global del proceso, de modo que el cliente perciba el mayor beneficio para poder percibir los mejores ingresos. Si bien el plan financiero se instauró en un plan conservador en cuanto a los cobros de comisiones, estos no son fijos, si no que dan un margen amplio de operación, de modo de lograr hacer del negocio lo más rentable posible.

El enlace de las tareas de cada proceso y la elaboración de los procedimientos ligados a cada uno será una gran medida de estandarización en donde se comprenderá, de qué forma se realizará la selección de arrendatarios, la captación de clientes, la administración mensual y cómo será medido este desempeño. Por esto, los dos siguientes puntos serán considerados como fuentes para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan. La relación con “proveedor-cliente” debe ser cercana y basada en la confianza, al igual que con el arrendatario.

### 6.1. PROCESOS

Una vez puesta en marcha la propuesta, se distinguen 5 procesos relevantes en la propuesta

1. Captación de nuevos Clientes-Proveedores: este proceso a grandes rasgos es el más sencillo pero demandante en tiempo. Los factores más relevantes y que serán medidos en cada captación serán:
  - a. Dirigirse con el propietario del inmueble.
  - b. Verificar que efectivamente sea el propietario.
  - c. Efectuar negociación por comisiones y beneficios del sistema (puede partir desde un 10% de comisión mensual y un mes de arriendo por captación a comisión 0).
  
2. Selección de arrendatarios: el espíritu de este proceso es asegurarse que se está en contacto de un “buen arrendatario”. Para esto debe cumplir con los siguientes requisitos
  - a. Estado de antecedentes penales limpios
  - b. Inexistencia en DICOM

- c. Requerimiento de un aval, el cual debe tener a lo menos una propiedad a su nombre y cumplir los puntos a, b y d
  - d. Certificado de remuneraciones, la cual debe ser equivalente a lo menos 3 veces el valor del arriendo.
  - e. En caso de no cumplirse el anterior, puede acudir a un segundo arrendatario conjunto, que cumpla los puntos a, b y c y que en su conjunto al primero tengan un sueldo equivalente a lo menos 3 veces el valor del arriendo.
3. Proceso de arrendamiento: este proceso evaluara toda la evaluación contractual y cumplimiento de requerimientos.
- a. Se elaborara un conforme a las condiciones pactadas
  - b. Se fija una estructura contractual que asegura el cumplimiento de los pagos y especifica claramente el modelo a seguir ante cualquier incumplimiento. ( no se anexa debido a que es confidencial)
4. Seguimiento y control.
- a. El seguimiento y control de los pagos efectivos mediante el reporte de la página web.
  - b. De no cumplir 1 mes, hacer efectivo el cumplimiento de las cláusulas contractuales, de modo de evitar mayores pérdidas.
5. Proceso de devolución de propiedades.
- a. Cumplir con el chequeo y estados de los servicios básicos, gastos comunes y cualquier otro servicio requerido
  - b. Verificar cumplimiento de las obligaciones contractuales por parte del arrendatario.
  - c. Verificar que el inventario final sea igual al inicial.
  - d. Descontar todos los gastos de los meses de garantía y asegurar la entrega integra de la propiedad luego de 45días.

## **6.2. CONTROL DE CALIDAD**

Esta será en la cual se va a permitir comprender el comportamiento del mercado en cada momento, será una instancia transversal en donde la concentración ejecutiva va a tomar decisiones respecto a las variables analizadas de modo de mantener la competitividad y la calidad del servicio.

La verificación constante de la adherencia a los estándares fijados en cada proceso, de modo de no “tentarse” a hacer el negocio con personas inapropiadas y la ejecución correcta de las funciones del personal.

Este análisis verificara el cumplimiento de cada punto detallado en el los procesos anteriores y dará paso a la mejora continua a través de posibles experiencias ocurridas

en casos relevantes. De modo de ir modificando los contratos y procesos a medida que se encuentran nuevas mejoras y prácticas en la gestión. A grandes rasgos, el modelo de control de calidad será el siguiente:

- A. Captación de nuevos Clientes-Proveedores: se verificara si se está cumpliendo la meta referente a los 2 arriendos nuevos mensuales.
- B. Selección de arrendatarios: se solicitara la información de cada arrendatario y aval, verificando que efectivamente cumpla los estándares requeridos. Se efectuara una medición que de cuanta adherencia a esta buena selecciones e está obteniendo
- C. Proceso de arrendamiento: se analizara cuantos contratos se confeccionaron y cuantos fueron firmados finalmente.
- D. Seguimiento y control: se analizara cuantos arrendatarios estarían en mora y también se evaluara la confiabilidad y disponibilidad de la página web.
- E. Proceso de devolución de propiedades: se analizara cuantas propiedades se están devolviendo, si se cumple la meta de mantención al 50% y cuantas han requerido alguna inversión adicional para su entrega integra.

### **6.2.1. Garantía tecnológica**

La tecnología es fundamental en el proyecto, en esta época están dadas todas las facilidades para aplicar el uso de la plataforma requerida. Actualmente la gran mayoría de los chilenos y extranjeros está familiarizado con las compras on-line, la navegación por internet y el uso de recursos tecnológicos para su vida cotidiana. Es por esto que el ambiente tecnológico se torna favorable. El segmento de arrendatarios que está apuntando este proyecto ya está familiarizado con el uso de estos dispositivos. Además se dispondrá como medio de pago la página web a través de Web Pay y el correcto funcionamiento de esta ser asumido por la empresa Global Conexus, nuevamente se hace importante la estructura contractual| con este proveedor, dado que se requiere una buena disponibilidad de la plataforma de modo de cumplir los objetivos.

### **6.2.2. Capacidad**

La capacidad está delimitada fácilmente a través de los medios físicos. La oficina cotizada tiene un espacio para 31 personas, por esto que el máximo de corredores esta dado a 25 personas. El límite de administración por corredor es de 25 propiedades. Este número podría aumentarse a medida que se aprecie que cada corredor puede adquirir más

propiedades en su administración. Pero con los horizontes planificados, la capacidad máxima son 625 propiedades.

No obstante la capacidad de la plataforma es ilimitada, por lo que las posibilidades de expansión se mantienen intactas.

### **6.2.3. Plataforma tecnológica**

La plataforma tecnológica es fundamental, con esta se podrá efectuar la administración de los arriendos de forma masiva. Esta va a permitir tener

1. Un sistema de cobranza masiva vía Web Pay
2. Se podrá gestionar los pagos de cada propiedad, haciendo consultas.
3. Se podrá generar reportes por propiedad y por dueño
4. Permitirá crear propiedades y usuarios asociados a cada una, con las condiciones contractuales pactadas

Con esto se puede generar la capacidad de administrar los cobros, controlar los pagos, gestionar las multas, los plazos por ajustes asociados a cada propiedad de forma independiente. Aplicando las multas correspondientes luego de cierto periodo de mora según el contrato, efectuar ajustes según IPC y cobros en UF si son requeridos

Además el sistema enviara notificaciones de cobro a los clientes antes y después de los pagos de manera de hacer gestión de manera óptima.

Con estas capacidades, adicionadas a la gestión y el know how de la compañía, es posible atender y cubrir todas las expectativas que tienen neutros clientes.

Un beneficio que se captura con esta plataforma, es que al tener la posibilidad de cobrar a través de Web Pay, la mora de los arrendatarios pasaría a ser problema del banco que le facilito la tarjeta y no de la empresa, lo que ayuda a mitigar el riesgo.

## 7. PLAN ORGANIZACIONAL

### 7.1. DOTACIÓN

Debido a que se trata de una empresa nueva, se efectúa una evaluación inicial de puesta en marcha en la cual se prevé que la dotación inicial de proyecto está compuesta por 11 personas, las cuales serán capaces de poner en marcha el negocio para luego continuar con el plan de desarrollo según esta detallado en el plan financiero y plan de negocio.

Estos cargos están detallados a continuación:

CARGO	Cantidad
Gerente General	1
Abogado Consultor	1
Corredores	5
Jefe de RRHH y Marketing	1
Capacitacion	1
Finanzas	1
jefe de Producción y administración	1
<b>Total dotación</b>	<b>11</b>

**Tabla 2:** Dotación

**Fuente:** Elaboración propia

La estructura Salarial se encuentra detallada a continuación:

CARGO	SUELDO
Gerente General	2.000.000
Abogado Consultor	800.000
CORREDORES(4)	400.000
Jefe de RRHH y Marketing	800.000
Capacitacion	600.000
Finanzas	80.000
jefe de Producción y administración	1.000.000

**Tabla 3:** Estructura salarial

**Fuente:** Elaboración propia

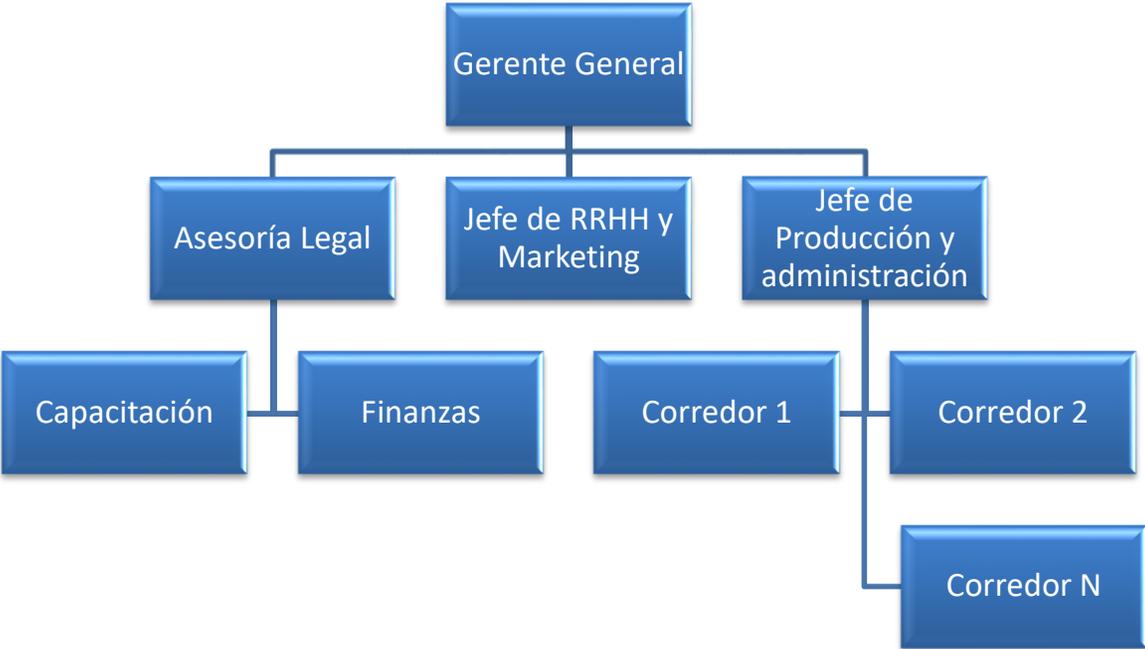
En donde se aprecia que el sueldo propuesto se encuentra bajo el promedio de la industria, en este punto se tiene un desafío para obtener y captar talento. Como sucede usualmente en empresas que están recién comenzando, se estima que inicialmente se requerirá acudir a profesionales jóvenes recién egresados de carreras a fines que estén dispuestos integrarse a este negocio.

Las variaciones en esta remuneraciones, esta determinadas solo para los corredores, quienes van a recibir un 5% de comisión por administración mensual por cada propiedad que administre, en donde se ha definido un techo de administración de 25 propiedades por corredor. Además, este recibirá una comisión de un 50% por propiedad nueva arrendada y un 25% por mantención del cliente antiguo. Con esto puede acceder a un sueldo de hasta \$1.044.652 pesos. Los cuales están ya descontados como costo variable del flujo de caja utilizado en los cálculos financieros del proyecto.

Por otro lado se tiene contemplado el entregar un bono por desempeño a todas las áreas, siempre y cuando se supere la meta de mantener 2 propiedades en arriendo nuevas mensualmente.

### 7.2. ORGANIGRAMA

La organización actualmente no existe, por lo que el organigrama inicial se espera que sea básico y funcional:



**Ilustración 15:** Organigrama inicial del plan de negocios.

**Fuente:** Elaboración propia.

Como el gerente general tiene una cercanía con todo el equipo, se puede generar una bajada y actualización de la información mucho más expedita en otras organizaciones, adicionalmente se encontrara ajeno a problemas burocráticos, los cuales son típicos en organizaciones con organigramas muy pesados.

No obstante será un desafío poder mantener estas ventajas a futuro, cuando la organización pase a ser formada por 35 personas. Es por esto que las habilidades directivas del gerente general, el jefe de producción y administración serán fundamentales, adicionadas al lineamiento corporativo que deben comprender los integrantes del equipo.

## 8. PLAN FINANCIERO

En adelante se detallan el plan de inversiones a partir de diferentes conceptos, la estructura de costos asociados a los GAV, los porcentaje de comisión para corredores, los porcentaje de comisión para la empresa y los “costos” del servicio que van vinculados al dinero que recibe el dueño del inmueble. Como se trata de un proyecto nuevo, no está exento de supuestos. Con esto se puede efectuar una proyección de ingresos, donde la oferta y demanda están determinadas por la capacidad de administrar de cada corredor y de la infraestructura a utilizar.

Se efectúa la evaluación financiera del proyecto en donde se consideran 3 escenarios con 2 tasas de descuento y un análisis de sensibilidad respecto a variables determinadas como claves.

### 8.1. PLAN DE INVERSIONES

Como se trata de una empresa prestadora de servicios, no es necesario que se efectúen todas las inversiones en el año cero, no obstante es necesario tener emplazada gran parte de la infraestructura, facilidades y equipamiento para la ejecución de sus labores por parte de los trabajadores, para así asegurar la propuesta de valor ofrecida inicialmente se debe asegurar con la funcionalidad de la estructura. Para que la empresa inicie sus actividades se debe invertir inicialmente en 5 ítems fundamentales, los cuales están detallados en el Anexo D, los cuales arrojan la tabla a continuación:

Item	Monto
Arriendo oficina	1.500.000
Licencia inicial	4.000.000
Muebles y otros	5.000.000
Equipos electronicos	11.000.000
Inscripciones	1.500.000
<b>total</b>	<b>23.000.000</b>

**Tabla 4:** Inversión Inicial.

**Fuente:** Elaboración propia.

Complementando esta información referente al plan de inversiones, es necesario determinar el capital de trabajo y adicionarlo a esta variable, el cual está calculado en el Anexo E. con esto se obtiene lo siguiente:

Inversion Inicial	23.000.000
Capital de trabajo	40.590.242
<b>Inversion Total</b>	<b>63.590.242</b>

**Tabla 5:** Inversión Total

**Fuente:** Elaboración propia.

Se estima que la Inversión total del proyecto son \$63.590.242 pesos, como se trata de una cifra baja en relación al resto de los proyectos, se estima que este valor se obtendrá a través de la inversión de 1 o más inversionistas en su totalidad, sin la necesidad de acudir a créditos ni otros mecanismos de financiamiento.

## **8.2. ESTRUCTURA DE COSTOS**

Como la mayoría de los negocios, se tienen 2 tipos de costos: Los costos fijos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación. Y los costos variables, que son es la suma de los costos marginales en todas las unidades producidas que en este caso corresponde a las comisiones de los corredores.

En este negocio el costo fijo más representativo es el del valor del arriendo de la oficina, el cual es de 1.200.000 pesos mensuales, la cual está emplazada en la comuna de Santiago, además se debe sumar el costo fijo aplicado por “Global Conexus” por 4 UF mensuales, que son alrededor de 108.000 pesos. Que se añaden a 30.000 pesos por concepto de seguridad. Ver anexo C: Propuesta de la empresa Global conexus.

A estos costos se deben sumar las estructuras salariales detalladas en el capítulo 7.1 Dotación.

Para los costos variables, la estructura inicial contempla 4 corredores los cuales tendrán una Administración máxima de 25 departamentos, es decir al superar los 100 departamentos, se ira adicionando un corredor más por cada 25 departamentos administrados.

Lo corredores tendrán asociado un costo variable el cual está definido por la comisión que recibirá por cada departamento, determinada por un 5% del arriendo mensual y un 50% de un mes completo de arriendo al cerrar el trato con un cliente.

Adicionalmente en los costos variables se tienen los diferentes gastos administrativos de insumos, mantenciones y servicios básicos.

De esta Forma la estructura salarial anual es la siguiente:

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Sueldos AD	-	- 72.000	- 72.000	- 72.000	- 72.000	- 72.000
Corredores	-	- 24.000	- 32.800	- 63.600	- 112.400	- 120.000

**Tabla 6:** estructura salarial anual en M100 pesos

**Fuente:** Elaboración propia.

En donde el ítem sueldo corredores está separado ya que varía la dotación anual y además no se aprecia el pago en sus comisiones, ya que esto se encuentra sustraído de las utilidades en el ítem Cto por Venta.

### 8.2.1. Proyección de ingresos: estimación de demanda

Para la estimación de los ingresos es fundamental el entender que precios están predominando el mercado, dadas sus características, el precio de arriendo no puede ser muy elevado respecto al resto ya que según el análisis de las 5 fuerzas de Porter y FODA si se aplicara un precio muy alto no tendríamos chances de entrar en el juego. Es por esto que es fundamental entender el valor promedio de arriendo de una propiedad en la comuna de Santiago, esto basado en las propiedades con las características antes descritas.

COMUNAS	DEPARTAMENTOS			
	4 Dormitorios	3 Dormitorios	2 Dormitorios	1 Dormitorio
Las Condes	\$ 996.000	\$ 856.523	\$ 678.824	\$ 483.593
Santiago	-	\$ 323.333	\$ 294.536	\$ 241.667
Providencia	\$ 711.474	\$ 550.000	\$ 310.000	-
Vitacura	\$ 1.750.000	\$ 1.088.889	\$ 918.631	-
Lo Barnechea	-	\$ 1.054.302	\$ 716.770	-

**Tabla 7:** Precio promedio de arriendo en las principales comunas.

**Fuente:** Whizzy.

Según esto el precio promedio de arriendo de propiedades en la comuna de Santiago en el segmento escogido es de \$286.512 pesos, el cual será el precio de referencia utilizado para los cálculos de los flujos.

Además, este valor se ve apoyado también por los resultados de la encuesta efectuada y reflejados en el “**anexo K: Resultados y análisis de la encuesta Sección 3, Pregunta 3**”.

Para determinar los ingresos también es fundamental comprender cuantas propiedades serán servidas como arriendo, para esto el plan de negocio contempla el añadir 10 nuevos departamentos en arriendo mensuales todos los meses (una meta de 2 departamentos por cada corredor) lo que es bastante fácil de cumplir y siendo muy flexibles con lo exigido. Además como el periodo mínimo de arriendo es de 1 año y los contratos tienen posibilidad de renovarse una vez vencido ese periodo y por consecuencia devolver todas las garantías, se estima que, el primer año se tendrá una tasa de arrendamiento de 10 departamentos mensuales, terminando con 60 propiedades para el primer semestre y se calcula siendo nuevamente pesimistas la renovación del 50% de los departamentos ya arrendados en el segundo año, pero manteniendo la meta de captar 2 departamentos al mes por cada corredor.

Con esto se puede estimar una estructura de ingresos anual según el cuadro adjunto:

Periodo	año 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
corredores	5	5	5	5	5	5	5
Ingresos		6.303.264	6.876.288	7.449.312	8.022.336	8.595.360	9.168.384
Propiedades nuevas		10	10	10	10	10	10
Propiedades vencidas		-	-	-	-	-	-
Propiedades actuales	-	10	20	30	40	50	60
Comisión		573.024	1.146.048	1.719.072	2.292.096	2.865.120	3.438.144
Garantía recibida		5.730.240	5.730.240	5.730.240	5.730.240	5.730.240	5.730.240

**Tabla 8:** Esquema de ingresos mensuales en el negocio

**Fuente:** Elaboración propia.

Al transportar este flujo de ingresos a periodos anuales, con un horizonte de evaluación 5 años queda de la forma siguiente:

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	113.458.752	209.612.179	414.181.747	578.123.914	514.862.064
Propiedades nuevas	-	120	164	318	306	164
Propiedades vencidas	-	-	60	82	159	155
Propiedades actuales	-	120	224	460	607	616
Comisión	-	44.695.872	115.636.243	231.960.115	402.778.570	420.886.128
Garantía recibida	-	68.762.880	93.975.936	182.221.632	175.345.344	93.975.936

**Tabla 9:** esquema de ingresos Anuales en el negocio

**Fuente:** Elaboración propia.

## 8.2.2. Evaluación financiera

Anteriormente se ha detallado el cálculo para inversiones, costos e ingresos. Como este proyecto no tiene contemplado el financiamiento con deuda, no existe amortización. Por este motivo solo es necesario obtener la depreciación del ejercicio, en donde se estima que la depreciación de los equipos electrónicos esta efectuada en un horizonte de 3 años y se re invierte en ellos, lo que queda reflejado a continuación:

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Depreciación	-	3.666.667	4.277.778	5.555.556	9.472.222	9.888.889
Inversión inicial / re inv)	- 26.000.000	-	- 4.000.000	- 20.000.000	- 6.000.000	- 4.000.000

**Tabla 10:** esquema de re inversión y depreciación.

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otra parte el plan de negocios no contempla inversiones con financiamiento y tampoco financiando las deudas, es por esto que el flujo queda simplificado el cual tiene un horizonte de evaluación de 5 años, en donde se utilizó una tasa impositiva del 25%:

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	113.458.752	209.612.179	414.181.747	578.123.914	514.862.064
Gastos	-	- 148.220.688	- 215.440.485	- 309.989.405	- 443.897.794	- 433.390.236
EBITDA	-	- 34.761.936	- 5.828.306	104.192.342	134.226.119	81.471.828
Depreciación	-	- 3.666.667	- 4.277.778	- 5.555.556	- 9.472.222	- 9.888.889
RESULTADO OPERAC	-	- 31.095.269	- 1.550.528	109.747.898	143.698.341	91.360.717
IMPUESTO	-	-	-	27.436.974	35.924.585	22.840.179
FLUJO DE CAJA	-	- 34.761.936	- 5.828.306	104.192.342	134.226.119	81.471.828
INVERSION	- 66.590.242	-	- 4.000.000	- 20.000.000	- 6.000.000	- 4.000.000
VALOR RESIDUAL	- 66.590.242	- 34.761.936	- 9.828.306	84.192.342	128.226.119	77.471.828
FLUJO DE CAJA	- 66.590.242	- 69.523.872	- 11.656.611	208.384.685	268.452.238	162.943.656
FLUJO DE CAJA ACUM	- 66.590.242	- 136.114.114	- 147.770.725	60.613.960	329.066.198	492.009.854

**Tabla 11:** flujo de caja nominal estimado en los 5 años

**Fuente:** Elaboración propia.

**Nota:** Este Flujo contempla, una meta de arrendamiento de 2 departamentos mensuales por corredor y una re inversión limitada \$1.000.000 de pesos por cada trabajador nuevo que ingrese a la compañía, por conceptos de útiles y equipos para su desempeño. Además, de un límite técnico de 25 corredores los cuales se cumplirían en el año 3, en donde se llegaría al tope en capacidad de trabajadores emplazados en la oficina

Si se requiere mantener la meta de conseguir 2 arriendos mensuales nuevos y aumentar la cantidad de corredores y trabajadores, es necesario evaluar la adquisición u arrendamiento de otras oficinas, lo cual se estima se escapa del proyecto y no entra en el análisis de esta Tesis. Por ahora el tope de propiedades al régimen estipulado se

lograría en el año 3. En donde solo se mantienen las propiedades que difieren de continuar con sus contratos.

Para calcular el Valor Actual Neto, VAN, Es necesario obtener la tasa de descuento a utilizar. Esto se hará a través del modelo CAPM y WACC:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Como este proyecto no contempla financiamiento el cálculo del WACC y CAPM será el mismo.

La tasa libre de riesgo, ha sido tomada desde bonos del banco Central, correspondiendo a 2,5% para Junio del 2017.

El parámetro beta se obtiene del informe “betas para empresas en IPSA”, expuesto por la Universidad ICESI en su departamento de Estudios Contables y Financieros, en donde indica que el Beta para el Rubro Inmobiliario y construcción es de 0,91.

La tasa de premio por riesgo en un país equilibrado como Chile esta entre el 4 o 6 %, para este casos se toma el más restrictivo, quedando en 6%

Con esto el Cálculo del CAPM es 9,2%

Finalmente se extraen valores nominales del flujo de caja, en los cuales se puede calcular el VAN, TIR y Payback:

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 66.590.242	- 69.523.872	- 11.656.611	208.384.685	268.452.238	162.943.656
Flujo de caja acumul	- 66.590.242	- 136.114.114	- 147.770.725	60.613.960	329.066.198	492.009.854
VAN de 9,2%	- 66.590.242	- 124.646.624	- 114.303.858	72.249.228	239.598.144	259.237.481
TIR				15%	49%	57%

**Tabla 12:** Flujo de caja con cálculo de VAN y TIR con tasa CAPM 9,2%

**Fuente:** Elaboración propia.

Obteniéndose los valores de VAN, TIR y Pay Back:

Tasa de descuento	9,2%
VAN	259.237.481
TIR	57%
Pay Back	2,7

**Tabla 13:** Valor del VAN, TIR y Pay Back con tasa CAPM 9,2%

**Fuente:** Elaboración propia.

Si Hacemos el Ejercicio de tomar una tasa de exigencia más alta en caso que se quiera comparar con proyectos en otros rubros que puedan tener tasas superiores, se efectúa el mismo cálculo con una CAPM de 16%.

Obteniendo los siguientes Datos:

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA	- 66.590.242	- 69.523.872	- 11.656.611	208.384.685	268.452.238	162.943.656
FLUJO DE CAJA ACUM	- 66.590.242	- 136.114.114	- 147.770.725	60.613.960	329.066.198	492.009.854
VAN de 16%	- 66.590.242	- 117.339.753	- 95.865.312	72.086.399	188.076.458	167.125.245
TIR				15%	49%	57%

**Tabla 14:** Flujo de caja con cálculo de VAN y TIR con tasa CAPM 16%

**Fuente:** Elaboración propia.

Obteniéndose los valores de VAN, TIR y Pay Back:

Tasa de descuento	16,0%
VAN	167.125.245
TIR	57%
Pay Back	2,7

**Tabla 15:** Valor del VAN, TIR y Pay Back con tasa CAPM 16%

**Fuente:** Elaboración propia.

Lógicamente el VAN para el primer caso es superior al segundo, dada la exigencia de la tasa. No obstante podemos apreciar que en ambos casos es positivo, con esto podemos indicar que el proyecto es bastante atractivo.

Además el proyecto está ofreciendo una TIR de 57%, acompañado de un PayBack de 2,7 años. Esto quiere decir que el proyecto aguanta una tasa de descuento bastante alta, haciéndolo menos vulnerable y su retorno esta dado en un periodo que es razonable para cualquier tipo de inversión. Ya que la esperanza típica en proyectos es de un Payback a 4 o 5 años.

Los flujos de caja nominales se hacen positivos a partir del tercer año, y el acumulado también pasa a ser positivo ese periodo. Con valores que permiten amortizar la inversión rápidamente.

Es importante destacar que el no considerar financiamiento con deuda, elimina la posibilidad de generar apalancamiento lo cual podría mejorar los resultados y los supuestos efectuados han sido bastante conservadores.

Con la información anterior se puede continuar haciendo un análisis del riesgo según 3 escenarios.

## 9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para hacer un análisis de riesgo diferente a las proyecciones utilizadas en el capítulo anterior, es necesario analizar su impacto financiero y viabilidad del proyecto bajo diferentes escenarios macroeconómicos.

Para realizar este análisis se utiliza el mismo esquema de costos, pero con diferencias en variables que son ajenas al proyecto, las cuales podrían afectar de manera positiva o negativa.

Este desarrollo basa su funcionamiento en el programa Excel diseñado a lo largo de todo este proyecto, en donde se verificarán que variables podrían afectar el desarrollo del plan. Las variables analizadas son:

- i. Variación en precio promedio de arriendo
- ii. Cumplimiento de meta por arriendo de 2 propiedades por mes
- iii. Salarios

Estas variaciones serán planteadas según la tabla siguiente:

Variables	Variación				
	Pesimista 2	pesimista	actual	optimista	optimista 2
Precio promedio de arriendo	-25%	-10%	0%	10%	25%
cumplimiento meta	-50%	-50%	0%	50%	50%
Salarios	20%	10%	0%	10%	20%

**Tabla 16:** Planteamiento de escenarios pesimistas y optimistas

**Fuente:** Elaboración propia.

Este análisis será efectuado y está dividido en 2 sub capítulos siguientes en los cuales se indicara cómo impacta en los indicadores de VAN, TIR:

### 9.1. ESCENARIO OPTIMISTA

Se hace un análisis de sensibilidad haciendo variaciones en 2 escenarios optimistas, en donde se modifica el aumento de las 3 variables:

1. precio promedio de arriendo
2. cumplimiento de meta
3. salarios

(Se asume salario en aumento como una variable optimista, ya que mejoraría las perspectivas de crecimiento del equipo).

Utilizando la tabla expuesta anteriormente con las variaciones en los ítems, basada en los análisis de los flujos, se verifican los valores nominales en su variación. **El flujo y detalle de este análisis se puede ver en el Anexo F: Análisis en escenario Optimista y Anexo G: Análisis en escenario Optimista 2.** Reflejados a continuación:

Variables	Variación		
	actual	optimista	optimista 2
precio promedio de arriendo	286.512	315.163	358.140
cumplimiento meta	2	3	3
salarios	8.000.000	8.800.000	9.600.000

**Tabla 17:** Valor de las variables en escenarios optimistas

**Fuente:** Elaboración propia.

Lo que da un resultado financiero que se refleja de la siguiente manera:

	optimista	optimista 2
VAN tasa 9,2%	260.508.198	327.325.291
VAN tasa 16%	151.924.743	190.561.983
TIR	178%	213%
Pay Back	1,0	1,0

**Tabla 18:** Resultados operacionales obtenidos en Escenarios optimistas.

**Fuente:** Elaboración propia.

El proyecto se hace extremadamente rentable, con variaciones leves en las 3 variables analizadas, reflejando una TIR de hasta 213% en el escenario más favorable.

## 9.2. ESCENARIO PESIMISTA

Al igual que el párrafo anterior se efectúa el análisis de las variables con 2 escenarios pesimistas, guiándose en la Tabla 18: planteamiento de escenarios pesimistas y optimistas, lo cual otorga los siguientes valores en las variables **El flujo y detalle de este análisis se puede ver en el Anexo H: Análisis en escenario Pesimista y Anexo I: Análisis en escenario Pesimista 2.**

Reflejados a continuación:

Variables	Variación		
	pesimista 2	pesimista	actual
precio promedio de arriendo	214.884	257.861	286.512
cumplimiento meta	1	1	2
salarios	9.600.000	8.800.000	8.000.000

**Tabla 19:** Valor de las variables en escenarios Pesimistas

**Fuente:** Elaboración propia.

Lo que da un resultado financiero que se refleja de la siguiente manera:

	Pesimista 2	Pesimista
VAN tasa 9,2%	- 278.124.534	- 224.870.321
VAN tasa 16%	- 139.226.605	- 110.230.082
TIR		
Pay Back	>5	>5

**Tabla 20:** Resultados operacionales obtenidos en Escenarios Pesimistas

**Fuente:** Elaboración propia.

El proyecto se hace extremadamente poco viable, con variaciones leves en las 3 variables analizadas, reflejando un VAN negativo y por consecuencia una TIR y Pay Back que no muestran que el proyecto sea rentable.

### 9.3. ESCENARIO OPTIMISTA Y PESIMISTA CON 2 VARIABES

Se plantea la hipótesis que, la variable asociada al cumplimiento de meta de lograr el efectuar el arriendo de 2 propiedades mensuales por parte de los corredores, es una variable muy sensible al proyecto, es por esto que se decide efectuar un análisis de las variables Salarios y Valor del precio promedio por arriendo, de modo de comprender si estas variaciones hacen sensible al proyecto o no.

Con esto se aplica la misma variación expuesta al inicio del capítulo, pero dejando fijos los valores de la meta, que para simplificar el análisis, solo se tomara el caso asociado al escenario Optimista, Optimista 2, Pesimista, Pesimista 2 de modo de poder comprender el comportamiento en las variables extremas según la tabla siguiente:

Variables	Variación				
	pesimista	pesimista 2	actual	optimista	optimista 2
precio promedio de arriendo	-25%	-10%	0%	10%	25%
salarios	20%	10%	0%	10%	20%

**Tabla 21:** Planteamiento de escenarios pesimistas y optimistas con 2 variables.

**Fuente:** Elaboración propia.

Lo que arroja los siguientes valores a las variables analizadas:

Variables	Variación				
	pesimista 2	pesimista	actual	optimista	optimista 2
precio promedio de arriendo	214.884	257.861	286.512	315.163	358.140
salarios	9.600.000	8.800.000	8.000.000	8.800.000	9.600.000

**Tabla 22:** Valor de las variables en escenarios pesimistas y optimistas con 2 variables

**Fuente:** Elaboración propia.

Al igual que los párrafos anteriores, se efectúa el análisis de las variables con los 2 escenarios pesimistas 2 y Optimistas 2, sin la variación en la meta de cumplimiento de arriendo, guiándose en la Tabla 21.

El flujo y detalle de este análisis se puede ver en el Anexo J: Análisis en escenario Optimista con 2 variables, Anexo K: Análisis en escenario Optimista 2 con 2 variables, Anexo L: Análisis en escenario Pesimista con 2 variables y Anexo M: Análisis en escenario Pesimista 2 con 2 variables.

Reflejados a continuación:

	Pesimista 2	Pesimista	actual	optimista	optimista 2
VAN tasa 9,2%	- 144.146.078	80.704.326	259.237.481	290.545.766	379.410.891
VAN tasa 16,0%	- 70.089.768	62.867.322	167.125.245	187.593.275	241.302.189
TIR		7%	57%	54%	70%
Pay Back	>5	4,0	2,7	2,7	2,5

**Tabla 23:** Resultados operacionales obtenidos en Escenarios Optimistas y Pesimistas con 2 variables.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las variaciones en los precios del arriendo no son tan influyentes, que al igual que los sueldos. Hacen que el proyecto se haga inviable solamente con el escenario más pesimista, pero que al aumentar su tiempo de análisis, se volvería positivo.

El proyecto está casi en su límite (cero-cero) en el escenario pesimista, en donde el Playback se logra en el año 4,0 y la TIR es de tan solo un 7%. Si se considera que el

modelo está siendo lo más conservador posible en todo su análisis, si se da un entorno favorable para su ejecución. Siempre y cuando se cumpla lo expuesto en el párrafo anterior.

Bajo estos análisis, se podría concluir que: el proyecto es bastante alentador al momento de efectuarlo en un entorno optimista, las variaciones de retorno son bastante altas. No obstante, es imprescindible que se mantenga y cumpla la meta de adquirir 2 propiedades en arriendo mensual por cada corredor, esto debido a que se requiere un número amplio de propiedades en arriendo que puedan sostener el negocio. De no cumplirse la meta, el horizonte de evaluación a 5 Años se hace negativo ante cualquier variable. Por lo que Es fundamental que el plan comercial logre el objetivo

## CONCLUSIONES

Actualmente Chile es uno de los pocos países de la región que se encuentra en una buena situación económica. Esto ha favorecido la cantidad de inmigración, la cual ha aumentado considerablemente los últimos años y por otro lado, las personas están teniendo mayores oportunidades para acceder a diferentes activos, ya sea que le generen o no de retorno. Esto adicionado al descontento con los mecanismos legales de inversión como las AFP, que han generado el interés de nuevas formas de capitalizar su dinero, derivando en inversiones en propiedades.

Por otro lado las jornadas laborales se intensifican y el ritmo de vida actual genera dificultades para equilibrar los aspectos familiares, este punto hace favorable el negocio en el aspecto de sus trabajadores, como este centraliza la gestión en una página web y permite administrar a distancia, las jornadas laborales pueden ser más flexibles.

A lo largo del estudio se han apreciado importantes oportunidades de mejora en el servicio del corretaje, los cuales fueron planteados en los objetivos iniciales, con lo que podría concluirse que los objetivos planteados inicialmente son congruentes y consistentes con el requerimiento del mercado. Posiblemente existan otras aristas no abordadas a lo largo del análisis, que podrían ser desarrolladas para mejorar el plan, o bien prácticas planteadas en la teoría que al momento de ejecutar el proyecto puedan no ser el punto óptimo o bien se aprenda otros métodos a través del proceso de mejora continua instaurado para ir mejorando el proyecto. No obstante a medida de aproximación inicial para el plan, se estima que los objetivos son alcanzados y demostrados,

Por otra parte, no se ven mayores amenazas en el corto o mediano plazo al negocio, además el ciclo de vida es bastante amplio, difícilmente cambie la estructura de la economía que de paso a un término de este negocio. Por lo que ante variables externas sigue siendo atractivo no obstante, hay que tener presente que existen barreras de entrada bajas y que el mercado está bastante segmentado.

Luego del análisis financiero realizado, se concluye que es posible materializar un corredora con estas características, la que cabe mencionar que, partió con la idea de un funcionamiento Low Cost, pero que a lo largo del estudio se pudo hacer el ajuste para hacerla funcionar en base a volumen, ya que el modelo inicial era muy riesgoso y sensible. Luego de estos ajustes y para hacerlo sustentable, es imprescindible mantener la meta que calcula los 2 arriendos nuevos por corredor, ya que de ese modo se puede asegurar la sustentabilidad del negocio. Por otra parte los criterios de evaluación fueron siempre bastante conservadores y las posibilidades de acción con las partes están ampliadas. El otro punto importante es lograr concretar los servicios prometidos, se estima que la estructura contractual es lo suficientemente robusta y ha tenido éxito durante los últimos 9 años, con 4 arriendos conflictivos en 405 arriendos. Pero el con el espíritu de asegurar aún más esta brecha, el modelo contempla tener un abogado consultor que permita evaluar y mejorar las estructuras constantemente. Si bien se aprecian evaluaciones son positivas, con un VAN mayor a cero y TIR de 57%, se debe estar atento ante las variaciones en el mercado, de modo de poder actuar a tiempo ante cualquier cambio que pueda perjudicar la búsqueda de volumen de arriendos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. TESIS, *Plan de Negocios de una Empresa de Servicios Web para Gestión de Comunidades de Vecinos*. Recuperado de: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116776>.
2. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS (2009). *Universidad tecnológica de Pereira*. Recuperado de: <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3081>
3. MERCADO POTENCIAL, DEMANDA DE MERCADO Y VENTAJA COMPETITIVA. *ME Cap3*
4. NUEVOS PROYECTOS EN EL GRAN SANTIAGO Y CONCENTRACIÓN DE LA OFERTA EN UNIDADES HABITACIONALES POR COMUNA *Instituto nacional de estadísticas (INE)*, Chile. Recuperado de: <http://www.ine.cl/>,
5. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES, *Chase Jacobs*, Mc Graw Hill.
6. CHILE EN EL EXTERIOR, sistema político. *Gobierno de Chile*, recuperado de: <http://chile.gob.cl>
7. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL (BCN), Congreso nacional. *Gobierno de Chile*, recuperado de: <http://www.bcn.cl/leyfacci>
8. MIGRACIÓN EN CHILE 2005 – 2014, Anuario estadístico nacional, *extranjería de chile*, recuperado de: <http://www.extranjeria.gob.cl>
9. ESTADITICAS DESDE LA WEB, *Whizi*, recuperado de <http://www.whizzy.cl>
10. BETAS PASA EMPRESAS EN IPSA 2017, *Universidad ICESI*, recuperado de <http://www.icesi.edu.co>
11. CUENTAS ANCIONALES 2017, *Banco Central de Chile*, recuperado de <http://si3.bcentral.cl/setgraficos/#>
12. ENCUESTAS EN GOOGLE, Google, Recuperado de [https://docs.google.com/forms/d/1795HiFL\\_m083IQP45kyZGT4rOyTiIXSkbKEG80AshkE/edit?c=0&w=1](https://docs.google.com/forms/d/1795HiFL_m083IQP45kyZGT4rOyTiIXSkbKEG80AshkE/edit?c=0&w=1)

## ANEXOS

### ANEXO A: METODOLOGÍA Y PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

La encuesta consta de 7 secciones, las cuales identifican la información que puede brindar el encuestado según su respuesta, las cuales se detallan a continuación:

#### **Sección 1: Indica el nombre de la encuesta y parte con la primera pregunta**

##### Pregunta 1:

## su corredor de propiedades

---

esta encuesta esta diseñada para responderse en menos de 3 minutos, quiere comprender el comportamiento del arrendamiento de su propiedad (es)

¿Usted tiene una o mas propiedades como inversión y destinada al arriendo? \*

- SI
- NO

Si la respuesta es NO, se termina la encuesta

Si la respuesta es SI, avanza a la sección 2

#### **Sección 2: Consulta cuantas propiedades del segmento objetivo tiene el encuestado**

##### Pregunta 2:

Descartando su vivienda actual y otras que tenga destinada al arriendo por temporada. ¿Cuántas de estas propiedades están destinadas al arriendo habitacional y no exceden las 3000UF en su valor comercial?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- Other...

Si la respuesta es 0, se termina la encuesta

Si la respuesta es cualquier otro campo, pasa a la sección 3

**Sección 3: busca determinar el precio de arriendo, como fue fijado y si la persona tiene o no un corredor contratado, a través de 3 preguntas**

Pregunta 3:

el valor promedio de arriendo mensual de estas propiedades, se encuentra entre:

- 0 - 200.000 pesos
- 200.001 - 250.000 pesos
- 250.001 y 300.000 pesos
- 300.001 y 350.000 pesos
- sobre 350.000 pesos

Pregunta 4:

¿como fijó el precio de arriendo? (seleccione la mas correcta) \*

- mi corredor me indicó el precio
- consulté los valores del sector
- conozco el negocio y se perfectamente el valor apropiado

Pregunta 5:

¿ud tiene un corredor de propiedades o empresa que le administre sus propiedades?

- si
- no

Si la respuesta es SI, avanza a la sección 4

Si la respuesta es SI, avanza a la sección 5

**Sección 4: busca determinar y validar las condiciones contractuales con el corredor actual del encuestado, además de sus atributos y posibles falencias.**

Pregunta 6:

¿por qué acudió a un corredor o empresa? (seleccione la alternativa que mas lo represente) \*

- no tengo idea como hacerlo
- estoy intentando aprender, para luego hacerlo yo mismo
- se como hacerlo, pero no tengo tiempo

Pregunta 7:

las características de su corredor o empresa : (seleccione todas las alternativas que considere correcta) \*

- tiene un buen proceso de seleccion de candidatos
- diseña contrato, firma en notaría y toma garantias
- cobra mensualmente a su arrendatario, transferire a mi cuenta y descuenta su comision
- el se ocupa de todo, yo solo recibo depostiita el valor acordado del ariendo mensualmente, sin importar que el arrende
- al termino del contrato, se ocupa de culminar con todos el proceso y me entrega la propiedad
- no se ocupa de nada, la proxima vez hare todo por mi cuenta o buscare otro corredor
- considero que es un muy buen servicio, de seguro continuare con el

Esta pregunta permite seleccionar todos los capos que el encuestado quiera

Pregunta 8:

...  
Cual es la comisión mensual que percibe el corredor o empresa (lo que ud paga, no su arrendatario)

- 5% mensual
- 8% mensual
- 10% mensual
- 12% mensual
- 15% mensual
- nada, yo acorde un valor con el y me lo entrega todos los meses

Pregunta 9:

Cual es la comisión por captar un arriendo, que percibe el corredor o empresa (lo que ud paga, no su arrendatario)

- 0 meses de arriendo
- 1/2 Mes de arriendo
- 1 meses de arriendo
- 1 1/2 meses de arriendo o mas

Luego de esta pregunta puede pasar a la sección 5

### **Sección 5: Busca detectar los principales problemas detectados tanto para los que contrataron un corredor como los que no**

#### Pregunta 10:

basado en su experiencia, seleccione: \*

- siempre que recibo la propiedad, debo invertir en reparaciones medianas o mayores (costo superior a 2 meses de arri
- se me hace un problema controlar los pagos mensuales del arrendatario, a veces no sé si me han trasferido
- Tengo problemas con el canal de pagos, el arrendatario a veces se atrasa porque no tiene como entregarme el chequ
- debo estar pendiente en todo momento de las fechas de pago. si no le recuerdo al arrendatario no me paga
- he tenido grandes pérdidas por arrendatarios fraudulentos
- tengo un arrendatario que no me paga hace más de 2 meses
- mi corredor se ocupa de todo, es fantastico
- tengo poca experiencia, pero hasta ahora todo va bien

Esta pregunta permite seleccionar todos los capos que el encuestado quiera y pasar a la Sección 6

### **Sección 6: presenta los principales atributos del servicio mostrado por el plan de negocio y pretende validar la disponibilidad inicial a contratarlo, sin entregar un precio, pero teniendo en cuenta los valores del mercado**

Pregunta 11:

## existe un servicio con las siguientes características

1. se hace responsable de la selección de arrendatarios.
2. se ocupa de efectuar todo el procedimiento legal y contractual.
3. se hace responsable de los pagos mensuales del arriendo.
4. me va a devolver la propiedad de manera íntegra, sin daños ajenos al uso y goce.
5. me entregará un reporte mensual con el detalle de los cobros efectuados el cual me servirá en mi declaración de renta.
6. dispondrá de una plataforma tecnológica en la cual puedo ver los pagos históricos y últimos movimientos

### Cuanto estaría dispuesto a pagar \*

- lo mismo que a mi corredor
- el servicio es más completo, podría pagar un poco más que mi corredor
- no tengo corredor, pero si estaría dispuesto a pagar por el servicio
- nada, no tengo corredor y lo seguire haciendo yo

Pasa a la Sección 7

**Sección 7: Ya indicando cual será el valor del servicio, busca validar si la persona quiere contratarlo o no**

Pregunta 12:

el costo es de un 5% del valor mensual de arriendo y cero por captación  
¿contrataría el servicio?

- si
- no

Pregunta 13:

Que es lo que mas valora de esta idea y que sugeriría que se agregue. puede entregar una opinión libre de su experiencia

Busca comprender cuales son los atributos que le generarían mayor valor al Cliente.

## ANEXO B: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

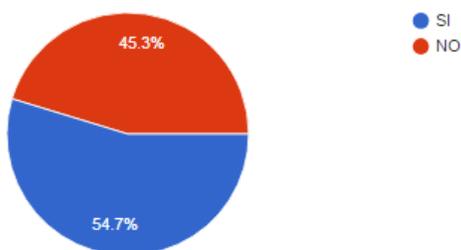
La encuesta fue efectuada a 64 personas, y los resultados fueron los siguientes

### Sección 1: Indica el nombre de la encuesta y parte con la primera pregunta

#### Pregunta 1:

¿Usted tiene una o mas propiedades como inversión y destinada al arriendo?

64 responses



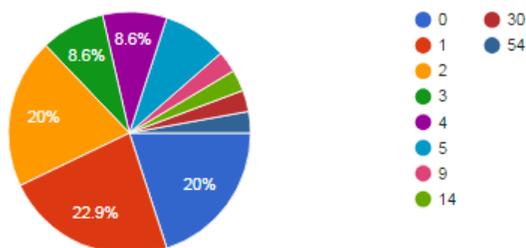
El resultado disminuye el universo a las personas que respondieron que Si, correspondiente al 54,7%, correspondiente a 35 personas

### Sección 2: Consulta cuantas propiedades del segmento objetivo tiene el encuestado

#### Pregunta 2:

Descartando su vivienda actual y otras que tenga destinada al arriendo por temporada. ¿Cuántas de estas propiedades están destinadas al arriendo habitacional y no exceden las 3000UF en su valor comercial?

35 responses



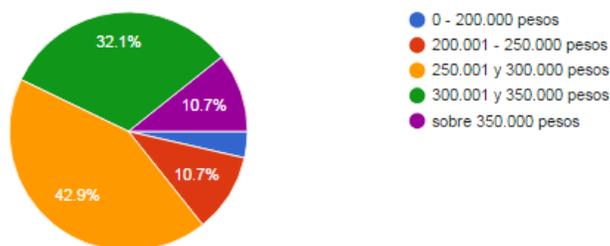
El 20% (7) de los encuestados no tiene propiedades pertenecientes al segmento. Siendo válidos un 80% de los datos, correspondientes a 28 personas. Destacando que entre estas 26 personas se tiene una suma total de 159 Propiedades

### Sección 3: busca determinar el precio de arriendo, como fue fijado y si la persona tiene o no un corredor contratado, a través de 3 preguntas

### Pregunta 3:

el valor promedio de arriendo mensual de estas propiedades, se encuentra entre:

28 responses



Es importante mencionar que, el 75% de las propiedades tienen un valor de arriendo entre los 250.000 y 350.000, lo cual sustenta el supuesto que, el promedio de arriendo del mercado en este segmento de propiedades utilizado para todos los cálculos es 286.512 pesos (Según el capítulo “8.2.1 Proyección de ingresos: estimación de demanda”)

Si esto se lleva al total de propiedades que tiene cada persona encuestada, dándole un “peso al precio” por la cantidad de propiedades, la distribución indicaría que 133 de las 159 propiedades tiene un valor de arrendamiento entre los 250.000 y 350.000 pesos, lo que corresponde al 83,6%.

### Pregunta 4:

¿como fijó el precio de arriendo? (seleccione la mas correcta)

28 responses



En esta respuesta, podemos deducir que el 71,5% de los propietarios no tiene a ciencia cierta la seguridad que el valor de su arriendo sea el correcto. Es probable que este sea

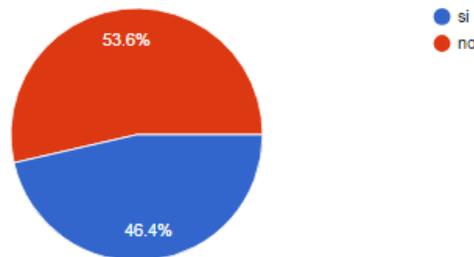
más bajo y por consecuencia, de una oportunidad al negocio de mejorar las utilidades tanto de la empresa como los propietarios.

En este punto se produce un dato importante, las personas que tienen más de 5 propiedades respondieron en un 50% que el precio fue fijado por su corredor y el precio manejado es inferior al promedio tratado en esta tesis. Lo que podría dar paso a una hipótesis que, para arrendar de forma rápida se está forzando al propietario a cobrar un menor valor que el promedio del mercado. Por otro lado, el otro 50% respondió que conoce el mercado y sabe qué valor pone, siendo un valor que coincide con el promedio entre 250.000 y 350.000.

#### Pregunta 5:

¿ud tiene un corredor de propiedades o empresa que le administre sus propiedades?

28 responses



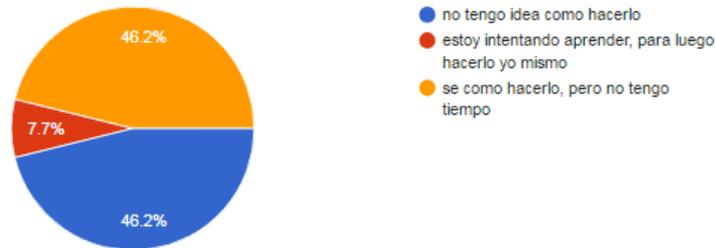
Este punto es transversal, no se aprecia una relación que pueda afirmar quienes tienden a solicitar un corredor y quiénes no. Siendo independiente de la cantidad de propiedades que posee. De la muestra prácticamente es 50 y 50

**Sección 4: busca determinar y validar las condiciones contractuales con el corredor actual del encuestado, además de sus atributos y posibles falencias.**

### Pregunta 6:

¿por qué acudió a un corredor o empresa? (seleccione la alternativa que mas lo represente)

13 respuestas

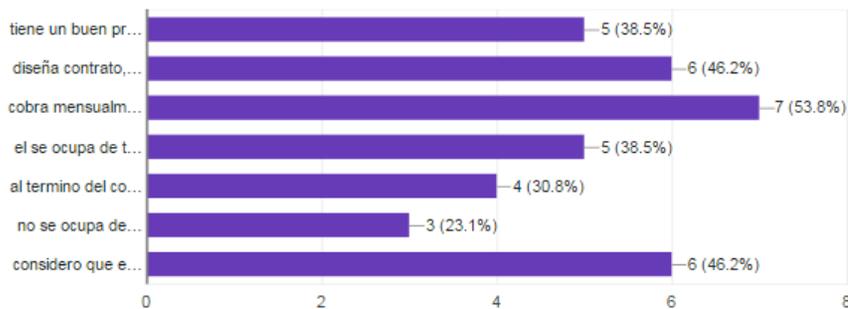


En este punto se levanta una de las hipótesis de la tesis. En donde podemos indicar que el 53,9% de las personas que contrata un corredor, no tiene conocimiento de cómo ejercer el corretaje. Si se lleva a número de propiedades, esto equivale a 32 propiedades. Lo que corresponde a un 20,1% de la muestra

### Pregunta 7:

las características de su corredor o empresa : (seleccione todas las alternativas que considere correcta)

13 respuestas

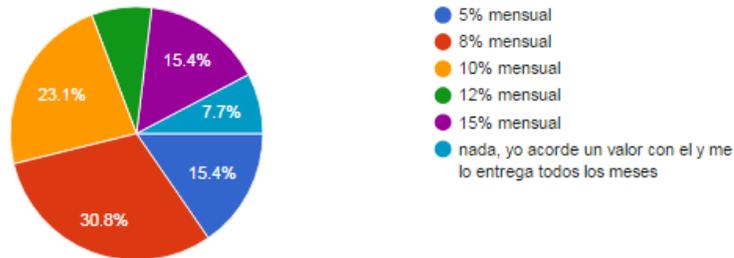


Al consultar los atributos positivos del servicio recibido, se puede apreciar que el cumplimiento de los puntos que pretende abordar el servicio prestado por la nueva corredora tienen una adherencia bastante baja, ya que solo un atributo supera el 50% de los casos. Además destaca un 23,1% que se encuentra completamente en disgusto con su servicio. Esto puede indicar que el servicio actual es deficiente y tiene buenas oportunidades de mejora.

### Pregunta 8:

Cual es la comisión mensual que percibe el corredor o empresa (lo que ud paga, no su arrendatario)

13 responses

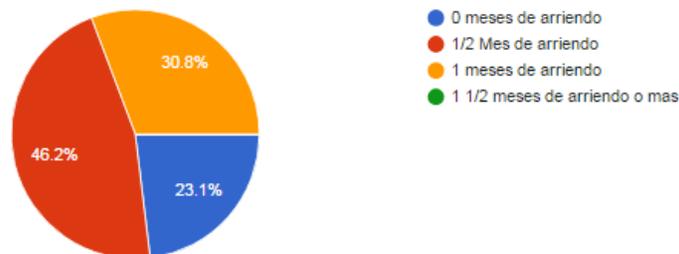


Este dato es muy importante. Se puede decir que el 76,9% de los corredores de propiedades contemplan una comisión mayor que la expuesta por el modelo y que ninguno es inferior. Cabe destacar que el modelo pretende obtener un 20% de comisión a partir de ambas partes, dejando un 15% para el arrendatario y un 5% para el arrendador. Debido a que el modelo no cobra meses por comisión al inicio del arrendamiento, le da una buena posibilidad de negociación para obtener el 20% a partir del arrendatario, permitiendo un cobro Cero para el propietario.

### Pregunta 9:

Cual es la comisión por captar un arriendo, que percibe el corredor o empresa (lo que ud paga, no su arrendatario)

13 responses



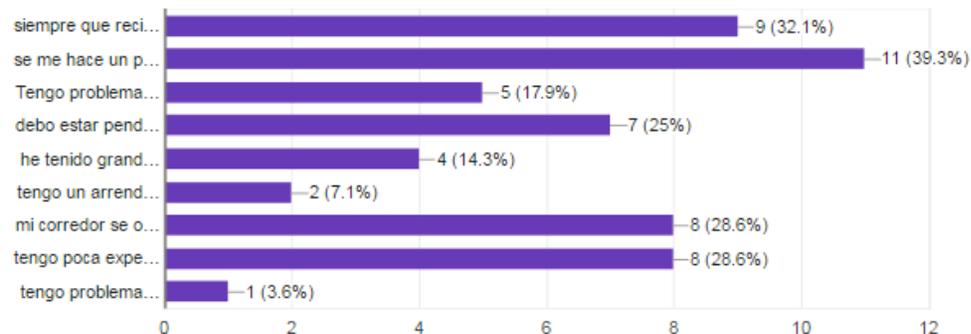
El 76,9% de los corredores está recibiendo comisión por arriendo inicial por parte del propietario. El modelo no contempla este ítem, lo que puede ser algo muy atractivo para el cliente.

Sección 5: Busca detectar los principales problemas detectados tanto para los que contrataron un corredor como los que no

## Pregunta 10:

basado en su experiencia, seleccione:

28 responses



Al hacer el ejercicio de, eliminar las experiencias positivas. Presentes en el 28,6% de los casos. Nos podemos percatar que, el foco en los problemas de los consumidores se centra en:

*“se me hace un problema controlar los pagos mensuales del arrendatario, a veces no sé si me han trasferido”* presente en el 39,3% de los casos y *“Siempre que recibo la propiedad, debo invertir en reparaciones medianas o mayores (costo superior a 2 meses de arriendo)”* en un 32,1% de los casos, son problemas que se centran en las personas que tienen 5 o más propiedades, en donde todas destacaron esta falla. Lo cual ocurre tengan o no tengan un corredor contratado. Lo que podría ser un buen método de persuasión para personas con un gran volumen de propiedades.

Además, el resto de los atributos negativos se encuentran en el 69,2% de los casos, los cuales se encuentran detallados en el anexo K, sección 5, pregunta 10.

Sección 6: presenta los principales atributos del servicio mostrado por el plan de negocio y pretende validar la disponibilidad inicial a contratarlo, sin entregar un precio, pero teniendo en cuenta los valores del mercado

## Pregunta 11:

## Cuanto estaría dispuesto a pagar

28 responses



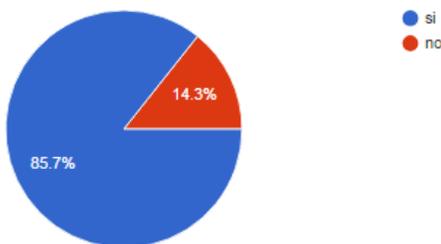
Al hacer un análisis de la disposición a pagar por el servicio, se torna alentador. Ya que el 75% de las personas encuestadas estarán dispuestas a contratar el servicio a un valor igual o mayor que el presentado. Lo que entrega un campo de acción más amplio y una facilidad para entrar al mercado con un precio inferior

Sección 7: Ya indicando cual será el valor del servicio, busca validar si la persona quiere contratarlo o no

### Pregunta 12:

el costo es de un 5% del valor mensual de arriendo y cero por captación  
¿contrataría el servicio?

28 responses



Al revelar el precio del servicio, se aprecia que la adherencia aumenta, teniendo un potencial de un 85,7% de personas dispuestas a contratar a la corredora. Si este valor el llevado a cantidad de propiedades, equivale a 154 de las 159 evaluadas. Obteniendo un potencial de administración de un 96,9%

### Pregunta 13:

Que es lo que mas valora de esta idea y que sugeriría que se agregue. puede entregar una opinión libre de su experiencia

Esta sección es abierta, en la cual se tuvieron 14 respuestas, en donde destacan las siguientes respuestas:

- *Los servicios y la Comisión (2)*

- *Precio (2)*
- *El reporte mensual y plataformas tecnológicas, puesto que el mercado no las ofrece*
- *Para quienes no tienen tiempo es muy útil*
- *Es un Servicio completo*
- *La plataforma online. Cumplir con los tiempos y los pagos.*
- *Valoro el no tener que preocuparme por el pago de los arriendos.*

## ANEXO C: PROPUESTA EMPRESA GLOBAL CONEXUS

### SOLUCION PROPUESTA

De acuerdo a lo solicitado por **Easy Prop**, GlobalConexus ofrece un Servicio de Desarrollo y Hospedaje del Sitio Web.

En materia de desarrollo web, el proyecto considera la utilización del Sistema de Administración de Contenidos Wordpress: un software de clase mundial que se puede utilizar como punto de partida para la construcción de cualquier sitio ya que presenta muchas ventajas:

- Permite una sencilla actualización de los contenidos del sitio. Requiere bajo nivel de alfabetización para empezar a trabajar con él.
- Existe variada documentación a nivel de usuario para su uso.
- Posee acceso controlado a través de usuario y password, por lo que solo los usuarios de Sirve podrán conectarse a actualizar el sitio.
- Existen programas complementarios que permiten ampliar las funcionalidades nativas del software.
- Permite tener una base sobre la cual se pueden desarrollar los módulos requeridos para cumplir con las funcionalidades: esto repercute en un costo menor y un Time to Market más reducido.

De acuerdo al levantamiento realizado con **Easy Prop**, la implementación de Wordpress considerará los siguientes aspectos:

- Se implementará un catálogo de propiedades que permitirá a los usuarios conocer los detalles de cada una de las propiedades que la empresa tiene a disposición. Estas propiedades tendrán, además de texto y fotos, videos y galerías de fotos.
- Se implementará un diseño gráfico para la interfaz y secciones del sitio web que considere los lineamientos corporativos y la imagen de marca.
- Se implementarán formularios de contacto que permitan a los usuarios manifestar interés por alguna de las propiedades.
- Creación de usuarios y perfiles de usuarios para permitir el acceso controlado por usuario/contraseña al sitio.
- Se implementará un sistema de cobranza masiva vía Web Pay
- Consultas por propiedad y usuario con su correspondiente reporte.

Además del desarrollo, se ofrece el servicio de hosting para el sitio web, el que tiene las siguientes características:

### **Infraestructura TIER III:**

Toda la infraestructura de **GlobalConexus** es propiedad de la empresa y se encuentra instalada en datacenters de la empresa GTD de nivel TIER III.

#### Optimización de las aplicaciones:

Clave para el soporte de alta disponibilidad y velocidad de respuesta es la correcta optimización de las aplicaciones. En este sentido, GlobalConexus se encarga de:

Incorporar un CDN (Content Delivery Network) Push sin costo adicional que permita distribuir los archivos estáticos en una red de servidores ubicados en diferentes lugares del mundo.

- Soporte de Cachés de ejecución de código.
- Soporte de Cachés de consultas en la base de datos.

#### Respaldos:

Como parte de las actividades de soporte, se efectúan respaldos completos una vez por semana con retención de 1 mes.

#### Seguridad:

- Soporte para certificados SSL (no incluidos en la propuesta).
- Firewall físico para seguridad perimetral.
- Firewall lógico (WAF) para detección de amenazas.
- Monitoreo remoto de disponibilidad de la plataforma de Hosting.

#### SLA's:

- Uptime de 99,8%.
- 4 horas de solución ante problemas.
- 12 horas ante catástrofes.

## **ANTECEDENTES COMERCIALES**

### **SERVICIO DE DESARROLLO DE SITIOS WEB**

#### Plazos

De acuerdo a las características del proyecto la actividad de desarrollo del sitio y sus funcionalidades tomaría un total de **30 días hábiles** a los que se debe agregar un máximo de 10 días de certificación por parte del cliente. Este plazo no incluye las actividades que sean necesarias coordinar con los proveedores de la empresa.

#### Costos

Los siguientes son los costos de los servicios declarados en la presente propuesta.

Servicio	Costo
<b>Desarrollo de sitios web Ricardo Castro Propiedades</b>	\$ 4.000.000
	(valor + I.V.A.)

**Forma de Pago:**

- 50% al inicio del proyecto
- 50% contra el paso a Producción de los sitios o hasta 15 días hábiles tras la entrega al cliente para la etapa de certificación, lo que ocurra primero.

**SERVICIO DE HOSTING**

Servicio	Costo
<b>Servicio de Hosting de Sitio Web Ricardo Castro Propiedades</b>	\$ 108.000
	(valor x mes + I.V.A.)

**Forma de Pago:**

- 100% al inicio del mes, para tener derecho al servicio.

**ALCANCES Y RESTRICCIONES**

Lo siguiente es el listado de alcances y restricciones que rigen la propuesta. La aprobación de ésta implica la aceptación total de cada uno de los puntos:

- Todos los textos y fotografías que se emplearán en el sitio deben ser entregados por el cliente en formato digital (Word, TXT en el caso de textos, JPG/PNG en el caso de fotografías). En caso contrario, se deberá contemplar un cobro adicional por la compra o toma de fotografías y/o la contratación de un redactor.
- La integridad de esta información es de entera responsabilidad de la Empresa.
- Las modificaciones que sean solicitadas por el cliente en forma posterior al cierre de la etapa de levantamiento de los requerimientos serán valorizadas y presentadas a modo nuevo desarrollo. Implicará, por ende, la entrega de un nuevo presupuesto para aprobación y posterior pago por parte del cliente.
- Una vez aceptada la propuesta por parte del cliente, GlobalConexus requerirá de 5 días hábiles para armar y coordinar el equipo para este proyecto.
- Tras el fin de la etapa de desarrollo, el proyecto deberá ser aprobado por el cliente a más tardar con 15 días hábiles. Se dará por aprobado el proyecto si se completa el tiempo indicado y el cliente no ha presentado ninguna observación.

- El desarrollo contempla una garantía por 3 meses a contar de la entrega y recepción conforme del proyecto. La garantía no incluye problemas por manipulación o modificación de los códigos de la aplicación que hayan sido realizados por el cliente o personal que no pertenezca al equipo de trabajo de GlobalConexus. Las reparaciones que sea necesario hacer serán valorizadas y presentadas como un nuevo desarrollo.
- De ser aceptada la propuesta de GlobalConexus, se deberán realizar reuniones entre los equipos de trabajo del oferente y el demandante con el fin de especificar los requerimientos a través de Casos de Uso y otras herramientas en las que se deberán indicar los alcances de las funcionalidades solicitadas por la Empresa. La estimación inicial manifestada en esta propuesta podrá sufrir modificaciones en cuanto a los tiempos de desarrollo e implementación indicados, además de los costos involucrados.
- La Empresa será propietaria de los programas desarrollados, teniendo independencia para modificarlos en caso de ser necesario. Desperfectos derivados de esta manipulación no serán de responsabilidad de GlobalConexus.
- El soporte requiere, ya sea por parte del cliente o de su proveedor, de contrapartes con las cuales contactarse en caso de que los servicios presenten problemas.
- **GlobalConexus** posee herramientas de monitoreo de los servicios. Independientemente de esto, **Easy Prop** podrá comunicar al Área de Soporte de las incidencias atribuibles al servicio prestado por **GlobalConexus**.
- El tiempo de solución de las incidencias corresponderá al período que transcurre desde el momento en que el cliente reporta una falla hasta el instante en que ésta queda solucionada con el servicio operando de forma normal.
- El tiempo de solución de las incidencias corresponderá al período que transcurre desde el momento en que el cliente reporta una falla hasta el instante en que ésta queda solucionada con el servicio operando de forma normal.
- Se compromete un *uptime* de 99,8% que no aplicará cuando las causas de la falta de disponibilidad de los servicios prestados se deba a situaciones como:
  - Trabajos en la vía pública,
  - Accidentes que provoquen caídas de postes o cortes de conectividad de fibra óptica, robo de alambrado
  - Catástrofes Naturales o sociales (revoluciones, alzamientos)
  - Otras causas que se comprenden dentro del artículo 45 del Código Civil Chileno.
- Ante eventuales incidencias, la comunicación entre las partes deberá efectuarse a través del Sistema de Atención. Sin perjuicio de que las partes acuerden un mecanismo de comunicación alternativo (teléfonos celulares o de red fija), las conclusiones y avances deberán registrarse por ambas partes en este sistema.
- Para efectos de medir los SLA, todos los cálculos considerarán la fecha/hora en que se comunica la falla al área de Soporte de **GlobalConexus** a través del Sistema de Atención. No se incluirán dentro de estos tiempos los que el cliente tome en decidir o comunicar decisiones que afecten la resolución de una incidencia.
- El contrato considerará cláusulas de confidencialidad para resguardo de los intereses de las partes.

## **TÉRMINOS Y CONDICIONES**

### Validez

La presente propuesta técnica y comercial tiene una validez de 15 días a contar de la fecha declarada, salvo extensiones del plazo autorizadas por escrito por parte de GlobalConexus.

En caso que el cliente apruebe el servicio presentado en esta cotización, éste se encontrará sujeto a los términos y condiciones de esta cotización y al contrato que se firme para tal efecto.

### Confidencialidad

La presente propuesta técnica y comercial ha sido entregada a la Empresa a petición de ésta empresa y para su evaluación. Todos los contenidos incluidos en esta propuesta quedan bajo reserva total para terceros, salvo autorización por escrito de GlobalConexus

### Término anticipado

En caso de que la Empresa se retracte del contrato u orden de compra una vez efectuado el cierre comercial, deberá pagar a GlobalConexus todos los gastos en que haya incurrido y comprometido hasta la fecha.

## ANEXO D: INVERSIÓN INICIAL

Para la inversión inicial se centra el requerimiento en 5 Ítems:

1. **Arriendo oficina:** se estima un valor de arriendo por \$1.500.000 de pesos mensuales, los cuales requerirían 2 meses de garantía para su ejecución.
2. **Licencia de Software:** la empresa desarrolladora efectúa un cobro de \$4.000.000 pesos por fabricar el software requerido para el proyecto.
3. **Muebles y otros:** se asume una inversión de \$5.000.000 de pesos.
4. Para los equipos electrónicos ya sea PC, Celulares y otros equipos se tiene un presupuesto de \$1.000.000 de pesos para cada trabajador.
5. **Inscripciones:** los derechos para iniciación de actividades e inscripciones de la empresa tienen un valor aproximado de \$1.500.000 de pesos.

## ANEXO E: CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Para todo el proyecto se Efectuó la proyección de ingresos y costos totales de forma mensual y anual para los 5 primeros años, lo que indica que necesidad de capital de trabajo se refleja en totalidad durante el año 3:

	Año 1	Año2	Año3
Cto por venta	- 28.364.688	- 86.784.485	- 150.533.405
Ctos operacionales	- 119.856.000	- 128.656.000	- 159.456.000
Arriendo	- 18.000.000	- 18.000.000	- 18.000.000
Seguridad	- 360.000	- 360.000	- 360.000
Mantenciones	- 600.000	- 600.000	- 600.000
Servicios básicos	- 3.600.000	- 3.600.000	- 3.600.000
Licencia	- 1.296.000	- 1.296.000	- 1.296.000
Sueldos	- 72.000.000	- 72.000.000	- 72.000.000
Corredores	- 24.000.000	- 32.800.000	- 63.600.000
Cto total	- 148.220.688	- 215.440.485	- 309.989.405
ingresos totales	113.458.752	209.612.179	414.181.747
<b>capital de trabajo</b>	<b>- 34.761.936</b>	<b>- 5.828.306</b>	<b>104.192.342</b>

Luego del año 3 se hacen positivos, por lo que la inversión en capital de trabajo es \$40.590.242 pesos.

## ANEXO F: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	198.363.718	601.709.581	624.275.267	591.687.392	535.147.114
Gastos	-	- 181.246.930	- 392.767.015	- 551.608.375	- 461.518.974	- 428.914.113
EBITDA	-	17.116.789	208.942.567	72.666.892	130.168.417	106.233.001
Depreciación	-	- 3.777.778	- 6.361.111	- 6.444.444	- 10.916.667	- 10.888.889
RESULTADO OPERATIVO	-	20.894.566	215.303.678	79.111.336	141.085.084	117.121.890
IMPUESTO	-	5.223.642	53.825.919	19.777.834	35.271.271	29.280.472
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	17.116.789	208.942.567	72.666.892	130.168.417	106.233.001
INVERSION	- 49.000.000	- 3.000.000	- 16.000.000	- 13.000.000	- 5.000.000	- 17.000.000
VALOR RESIDUAL	- 49.000.000	14.116.789	192.942.567	59.666.892	125.168.417	89.233.001
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 49.000.000	34.233.577	417.885.134	145.333.783	260.336.835	212.466.002
FLUJO DE CAJA TOTAL	- 49.000.000	- 14.766.423	403.118.711	548.452.494	808.789.329	1.021.255.330
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 49.000.000	34.233.577	417.885.134	145.333.783	260.336.835	212.466.002
FLUJO DE CAJA TOTAL	- 49.000.000	- 14.766.423	403.118.711	548.452.494	808.789.329	1.021.255.330
VAN de 16%	- 49.000.000	- 12.729.675	301.096.506	286.008.991	301.741.936	244.821.092
TIR			133%	243%	250%	252%

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 49.000.000	34.233.577	417.885.134	145.333.783	260.336.835	212.466.002
Flujo de caja a	- 49.000.000	- 14.766.423	403.118.711	548.452.494	808.789.329	1.021.255.330
VAN de 9,2%	- 49.000.000	- 13.522.365	339.098.512	372.019.045	444.703.971	423.218.379
TIR		-30%	229%	243%	250%	252%

## ANEXO G: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA 2

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	225.413.316	683.760.888	709.403.712	672.372.036	608.121.720
Gastos	-	- 197.809.329	- 436.093.062	- 614.014.608	- 511.640.289	- 474.569.310
EBITDA	-	27.603.987	247.667.826	95.389.104	160.731.747	133.552.410
Depreciación	-	- 3.777.778	- 6.361.111	- 6.444.444	- 10.916.667	- 10.888.889
RESULTADO OPERATIVO	-	31.381.765	254.028.937	101.833.548	171.648.414	144.441.299
IMPUESTO	-	7.845.441	63.507.234	25.458.387	42.912.103	36.110.325
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	27.603.987	247.667.826	95.389.104	160.731.747	133.552.410
INVERSION	- 49.000.000	- 3.000.000	- 16.000.000	- 13.000.000	- 5.000.000	- 17.000.000
VALOR RESIDUAL	- 49.000.000	24.603.987	231.667.826	82.389.104	155.731.747	116.552.410
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 49.000.000	55.207.974	495.335.652	190.778.208	321.463.494	267.104.820
FLUJO DE CAJA TOTAL	- 49.000.000	6.207.974	501.543.626	692.321.834	1.013.785.328	1.280.890.148
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 49.000.000	55.207.974	495.335.652	190.778.208	321.463.494	267.104.820
FLUJO DE CAJA TOTAL	- 49.000.000	6.207.974	501.543.626	692.321.834	1.013.785.328	1.280.890.148
VAN de 16%	- 49.000.000	5.351.702	372.092.266	360.607.289	376.701.621	306.524.626
TIR		8%	147%	294%	300%	301%

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 49.000.000	55.207.974	495.335.652	190.778.208	321.463.494	267.104.820
Flujo de caja a	- 49.000.000	6.207.974	501.543.626	692.321.834	1.013.785.328	1.280.890.148
VAN de 9,2%	- 49.000.000	5.684.958	420.155.753	469.165.806	556.009.679	530.086.886
TIR		13%	279%	294%	300%	301%

## ANEXO H: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	51.056.438	76.120.508	90.973.290	107.682.670	136.924.085
Gastos	-	- 142.220.110	- 167.052.105	- 170.765.300	- 176.262.645	- 190.172.999
EBITDA	-	- 91.163.671	- 90.931.596	- 79.792.010	- 68.579.975	- 53.248.914
Depreciación	-	- 3.666.667	- 3.666.667	- 3.666.667	- 3.750.000	- 4.166.667
RESULTADO OPERATIVO	-	- 87.497.005	- 87.264.930	- 76.125.343	- 64.829.975	- 49.082.247
IMPUESTO	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	- 91.163.671	- 90.931.596	- 79.792.010	- 68.579.975	- 53.248.914
INVERSION	- 310.887.278	-	-	- 11.000.000	- 1.000.000	- 2.000.000
VALOR RESIDUO	- 310.887.278	- 91.163.671	- 90.931.596	- 90.792.010	- 69.579.975	- 55.248.914
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 310.887.278	- 182.327.342	- 181.863.193	- 159.584.020	- 137.159.950	- 106.497.828
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 310.887.278	- 493.214.620	- 675.077.813	- 834.661.833	- 971.821.783	- 1.078.319.611
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 310.887.278	- 182.327.342	- 181.863.193	- 159.584.020	- 137.159.950	- 106.497.828
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 310.887.278	- 493.214.620	- 675.077.813	- 834.661.833	- 971.821.783	- 1.078.319.611
VAN de 16%	- 310.887.278	- 425.185.017	- 451.135.709	- 391.262.281	- 291.842.894	- 189.655.202
TIR						

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 310.887.278	- 182.327.342	- 181.863.193	- 159.584.020	- 137.159.950	- 106.497.828
Flujo de caja	- 310.887.278	- 493.214.620	- 675.077.813	- 834.661.833	- 971.821.783	- 1.078.319.611
VAN de 9,2%	- 310.887.278	- 451.661.740	- 531.273.844	- 530.543.246	- 469.561.954	- 370.983.304
TIR						

## ANEXO I: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA 2

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	42.547.032	63.433.757	75.811.075	89.735.558	114.103.404
Gastos	-	- 149.692.758	- 170.386.087	- 173.480.417	- 178.401.538	- 191.693.499
EBITDA	-	- 107.145.726	- 106.952.330	- 97.669.342	- 88.665.979	- 77.590.095
Depreciación	-	- 3.666.667	- 3.666.667	- 3.666.667	- 3.750.000	- 4.166.667
RESULTADO OPERATIVO	-	- 103.479.059	- 103.285.664	- 94.002.675	- 84.915.979	- 73.423.428
IMPUESTO	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	- 107.145.726	- 106.952.330	- 97.669.342	- 88.665.979	- 77.590.095
INVERSION	- 360.767.398	-	-	- 11.000.000	- 1.000.000	- 2.000.000
VALOR RESIDUAL	- 360.767.398	- 107.145.726	- 106.952.330	- 108.669.342	- 89.665.979	- 79.590.095
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 360.767.398	- 214.291.452	- 213.904.661	- 195.338.683	- 177.331.958	- 155.180.190
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 360.767.398	- 575.058.850	- 788.963.511	- 984.302.194	- 1.161.634.152	- 1.316.814.342
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 360.767.398	- 214.291.452	- 213.904.661	- 195.338.683	- 177.331.958	- 155.180.190
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 360.767.398	- 575.058.850	- 788.963.511	- 984.302.194	- 1.161.634.152	- 1.316.814.342
VAN de 16%	- 360.767.398	- 495.740.388	- 527.381.873	- 463.016.470	- 353.658.737	- 242.264.836
TIR						

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 360.767.398	- 214.291.452	- 213.904.661	- 195.338.683	- 177.331.958	- 155.180.190
Flujo de caja	- 360.767.398	- 575.058.850	- 788.963.511	- 984.302.194	- 1.161.634.152	- 1.316.814.342
VAN de 9,2%	- 360.767.398	- 526.610.668	- 620.995.962	- 626.902.950	- 565.577.816	- 464.169.161
TIR						

## ANEXO J: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA CON 2 VARIABLES

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	124.804.627	230.573.397	455.599.922	635.936.305	566.348.270
Gastos	-	- 160.657.157	- 234.598.933	- 338.602.745	- 485.901.974	- 474.343.660
EBITDA	-	- 35.852.530	- 4.025.536	116.997.177	150.034.331	92.004.611
Depreciación	-	- 3.666.667	- 4.277.778	- 5.555.556	- 9.472.222	- 9.888.889
RESULTADO OPERATIVO	-	- 32.185.863	252.242	122.552.732	159.506.553	101.893.500
IMPUESTO	-	-	63.060	30.638.183	39.876.638	25.473.375
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	- 35.852.530	- 4.025.536	116.997.177	150.034.331	92.004.611
INVERSION	- 88.878.066	-	- 4.000.000	- 20.000.000	- 6.000.000	- 4.000.000
VALOR RESIDUAL	- 88.878.066	- 35.852.530	- 8.025.536	96.997.177	144.034.331	88.004.611
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 88.878.066	- 71.705.059	- 8.051.072	233.994.353	300.068.662	184.009.222
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 88.878.066	- 160.583.125	- 168.634.197	65.360.156	365.428.818	549.438.040
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 88.878.066	- 71.705.059	- 8.051.072	233.994.353	300.068.662	184.009.222
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 88.878.066	- 160.583.125	- 168.634.197	65.360.156	365.428.818	549.438.040
VAN de 16%	- 88.878.066	- 138.433.728	- 108.862.070	80.166.958	210.000.748	187.593.275
TIR				14%	46%	54%

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 88.878.066	- 71.705.059	- 8.051.072	233.994.353	300.068.662	184.009.222
Flujo de caja	- 88.878.066	- 160.583.125	- 168.634.197	65.360.156	365.428.818	549.438.040
VAN de 9,2%	- 88.878.066	- 147.054.144	- 130.071.194	79.807.632	267.147.823	290.545.766
TIR				14%	46%	54%

### ANEXO K: ANÁLISIS EN ESCENARIO OPTIMISTA 2 CON 2 VARIABLES

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	141.823.440	262.015.224	517.727.184	722.654.892	643.577.580
Gastos	-	- 174.511.860	- 258.096.606	- 374.742.756	- 539.688.243	- 526.173.795
EBITDA	-	- 32.688.420	3.918.618	142.984.428	182.966.649	117.403.785
Depreciación	-	- 3.666.667	- 4.277.778	- 5.555.556	- 9.472.222	- 9.888.889
RESULTADO OPERATIVO	-	- 29.021.753	8.196.396	148.539.984	192.438.871	127.292.674
IMPUESTO	-	-	2.049.099	37.134.996	48.109.718	31.823.168
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	- 32.688.420	3.918.618	142.984.428	182.966.649	117.403.785
INVERSION	- 81.688.420	-	- 4.000.000	- 20.000.000	- 6.000.000	- 4.000.000
VALOR RESIDUAL	- 81.688.420	- 32.688.420	- 81.382	122.984.428	176.966.649	113.403.785
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 81.688.420	- 65.376.840	7.837.236	285.968.856	365.933.298	234.807.570
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 81.688.420	- 147.065.260	- 139.228.024	146.740.832	512.674.130	747.481.700
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 81.688.420	- 65.376.840	7.837.236	285.968.856	365.933.298	234.807.570
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 81.688.420	- 147.065.260	- 139.228.024	146.740.832	512.674.130	747.481.700
VAN de 16%	- 81.688.420	- 126.780.397	- 88.394.144	126.577.755	272.009.470	241.302.189
TIR				31%	63%	70%

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 81.688.420	- 65.376.840	7.837.236	285.968.856	365.933.298	234.807.570
Flujo de caja	- 81.688.420	- 147.065.260	- 139.228.024	146.740.832	512.674.130	747.481.700
VAN de 9,2%	- 81.688.420	- 134.675.147	- 106.366.239	137.925.557	354.338.500	379.410.891
TIR				31%	63%	70%

## ANEXO L: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA CON 2 VARIABLES

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	102.112.877	188.650.961	372.763.572	520.311.522	463.375.858
Gastos	-	- 154.984.219	- 217.242.036	- 308.496.064	- 438.773.615	- 430.836.812
EBITDA	-	- 52.871.342	- 28.591.075	64.267.508	81.537.907	32.539.045
Depreciación	-	- 3.666.667	- 4.277.778	- 5.555.556	- 9.472.222	- 9.888.889
RESULTADO OPERATIVO	-	- 49.204.676	- 24.313.297	69.823.064	91.010.130	42.427.934
IMPUESTO	-	-	-	17.455.766	22.752.532	10.606.984
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	- 52.871.342	- 28.591.075	64.267.508	81.537.907	32.539.045
INVERSION	- 130.462.417	-	- 4.000.000	- 20.000.000	- 6.000.000	- 4.000.000
VALOR RESIDUO	- 130.462.417	- 52.871.342	- 32.591.075	44.267.508	75.537.907	28.539.045
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 130.462.417	- 105.742.685	- 57.182.150	128.535.016	163.075.815	65.078.090
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 130.462.417	- 236.205.102	- 293.387.252	- 164.852.236	- 1.776.421	63.301.669
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 130.462.417	- 105.742.685	- 57.182.150	128.535.016	163.075.815	65.078.090
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 130.462.417	- 236.205.102	- 293.387.252	- 164.852.236	- 1.776.421	63.301.669
VAN de 16%	- 130.462.417	- 203.625.088	- 193.822.264	- 41.826.776	66.964.765	62.867.322
TIR				-32%	0%	7%

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 130.462.417	- 105.742.685	- 57.182.150	128.535.016	163.075.815	65.078.090
Flujo de caja	- 130.462.417	- 236.205.102	- 293.387.252	- 164.852.236	- 1.776.421	63.301.669
VAN de 9,2%	- 130.462.417	- 216.305.039	- 229.346.285	- 77.417.861	60.238.915	80.704.326
TIR				-32%	0%	7%

### ANEXO M: ANÁLISIS EN ESCENARIO PESIMISTA 2 CON 2 VARIABLES

Periodo	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos	-	85.094.064	157.209.134	310.636.310	433.592.935	386.146.548
Gastos	-	- 160.329.516	- 214.704.364	- 299.476.054	- 421.867.346	- 417.406.677
EBITDA	-	- 75.235.452	- 57.495.229	11.160.257	11.725.589	- 31.260.129
Depreciación	-	- 3.666.667	- 4.277.778	- 5.555.556	- 9.472.222	- 9.888.889
RESULTADO OPERATIVO	-	- 71.568.785	- 53.217.451	16.715.812	21.197.812	- 21.371.240
IMPUESTO	-	-	-	4.178.953	5.299.453	-
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	-	- 75.235.452	- 57.495.229	11.160.257	11.725.589	- 31.260.129
INVERSION	- 181.730.681	-	- 4.000.000	- 20.000.000	- 6.000.000	- 4.000.000
VALOR RESIDUAL	- 181.730.681	- 75.235.452	- 61.495.229	- 8.839.743	5.725.589	- 35.260.129
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 181.730.681	- 150.470.904	- 114.990.458	22.320.514	23.451.179	- 62.520.258
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 181.730.681	- 332.201.585	- 447.192.044	- 424.871.530	- 401.420.351	- 463.940.609
año	-	1	2	3	4	5
	Inversion					
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 181.730.681	- 150.470.904	- 114.990.458	22.320.514	23.451.179	- 62.520.258
FLUJO DE CAJA LIBRE	- 181.730.681	- 332.201.585	- 447.192.044	- 424.871.530	- 401.420.351	- 463.940.609
VAN de 16%	- 181.730.681	- 286.380.677	- 298.284.137	- 176.798.213	- 84.692.202	- 70.089.768
TIR						

año	-	1	2	3	4	5
	Inversion	-	-	-	-	-
Flujo de caja	- 181.730.681	- 150.470.904	- 114.990.458	22.320.514	23.451.179	- 62.520.258
Flujo de caja	- 181.730.681	- 332.201.585	- 447.192.044	- 424.871.530	- 401.420.351	- 463.940.609
VAN de 9,2%	- 181.730.681	- 304.213.906	- 351.544.671	- 252.827.191	- 161.308.571	- 144.146.078
TIR						