



## **“VENTAS 360”**

### **Parte II**

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

**Alumno: Nicole Kurte Palma**

**Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

**Antofagasta, Julio de 2018**

## Tabla de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO .....	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	7
IV. PLAN DE MARKETING.....	8
IV. PLAN DE OPERACIONES .....	9
<b>4.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</b> .....	9
<b>4.2 Flujo de operaciones</b> .....	10
<b>4.3 Plan de desarrollo e implementación</b> .....	11
<b>4.4 Dotación</b> .....	12
V. EQUIPO DEL PROYECTO.....	13
<b>5.1 Equipo Gestor.</b> .....	13
<b>5.2 Estructura Organizacional.</b> .....	13
<b>5.3 Incentivos y compensaciones</b> .....	15
VI. PLAN FINANCIERO.....	17
<b>6.1 Supuestos.</b> .....	17
<b>6.2 Estado de Resultados Proyectado desde Año 1 a Año 5.</b> .....	19
<b>6.3 Requerimiento de Capital.</b> .....	19
<b>6.4 Flujo de caja proyectado.</b> .....	20
<b>6.5 Cálculo de la tasa de descuento.</b> .....	21
VII. RIESGOS CRÍTICOS .....	22
<b>7.1 Financiamiento</b> .....	22
<b>7.2 Resistencia a nuevas tecnología como barrera de entrada</b> .....	22
<b>7.3 Imitación del Servicio</b> .....	23
<b>7.4 Tecnología en rápida evolución</b> .....	23
VIII. PROPUESTA INVERSIONISTA .....	24
IX. CONCLUSIONES.....	25
X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES.....	26
XI. ANEXOS .....	27

<b>ANEXO A</b> .....	27
<b>ANEXO B</b> .....	27
<b>ANEXO C</b> .....	28
<b>ANEXO F</b> .....	29
<b>ANEXO G</b> .....	29
<b>ANEXO H</b> .....	30
<b>ANEXO I</b> .....	32
<b>ANEXO J</b> .....	33

## RESUMEN EJECUTIVO

.Ventas 360 ofrece un servicio de Marketing integrado e innovador, el cual a través del uso de videos panorámicos y de tecnología de Realidad virtual genera contexto simulado para la promoción de inmuebles, rompiendo la limitante física para la demostración de los mismos. Este contexto simulado se concreta a través de servicios de grabación y edición de videos de VR de inmuebles a promocionar y de la implementación de módulos de visualización de en las salas de venta de proyectos inmobiliario o bien en plataformas web.

Esta oportunidad de negocio responde a una problemática común en la industria inmobiliaria, que es la necesidad de mostrar el bien raíz a pesar de las limitantes físicas de hacerlo, ya sea porque aún no está construido o bien por la lejanía del inmueble. Hoy, la aplicación de la tecnología de realidad virtual en la venta de bienes raíces permite potenciar el proceso de ventas de inmuebles, ofreciendo ventajas competitivas al transformar la experiencia de compra, aumentar la velocidad de venta, reducir los costos, y la generación de una imagen innovadora.

El tamaño del mercado anual asociado a marketing en la industria inmobiliaria Chilena, asciende a MM\$44.058. Ventas 360 espera abarcar a lo menos el 1% de este mercado, a partir de un promedio anual de ingresos de MM\$410. Debido a que es un servicio con bajo requerimiento de capital inicial de sólo M\$55.113, se obtiene una evaluación financiera de la empresa positiva, con cifras atractivas gracias a su margen de utilidades y flujo de caja, permitiendo generar un VAN positivo de M\$ 617.582 y una TIR del 86%, con un bajo nivel de capital requerido.

Para financiar el requerimiento de capital inicial el equipo gestor aportará el 50%. El 50% restante será ofrecido a un inversionista bajo una atractiva propuesta, quién tendrá la oportunidad de obtener un pago de utilidades equivalente al 30% de éstas durante los primeros 5 años, con un TIR de 40%.

## **I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.**

La Realidad Virtual (VR) promete irrumpir como la próxima plataforma digital del siglo XXI. De acuerdo a un estudio de Goldman Sachs se espera que en el año 2025 el tamaño mundial del mercado de la VR como herramienta de marketing en áreas como el Retail y Bienes Raíces, sea de \$1.6bn y \$2.6bn respectivamente.

En los últimos años se ha observado un crecimiento orgánico de hardware, software e innovación de procesos que permiten usar esta tecnología, lo que se ha traducido en la comercialización de dispositivos a un costo competitivo, y por lo tanto, en el nacimiento de nuevas oportunidades de negocio.

En este contexto nace la empresa “Ventas 360”, la cual apunta a permitir que las empresas inmobiliarias, a través de videos 360 y la Realidad Virtual, puedan mostrar bienes raíces que aún no están terminados, o bien que se encuentren lejos del cliente, de una manera innovadora, económica y eficiente. Esta propuesta de marketing ofrece la oportunidad de ampliar el bajo nivel de ventas de departamentos en las etapas en blanco, permitiendo a las inmobiliarias aumentar su tasa de venta y reducir el periodo de retorno de la inversión de sus proyectos. Por otra parte, también permite la demostración de inmuebles a distancia, a través de la sensación de inmersión que ofrece la VR.

De este modo, Ventas 360 responde a una oportunidad de negocio contingente, y entra en el mercado en un momento oportuno, gracias al bajo precio de la tecnología y a las ventajas competitivas que entrega el marketing a través de VR. Esto ofrece una diferenciación para nuestros clientes al promocionar sus productos mediante una tecnología que emula la experiencia de estar dentro del bien raíz. Esto les generará un aumento de ventas y reducción de costos asociados mostrar el producto al cliente, además de aumentar la satisfacción de sus clientes finales al simplificar la decisión de compra, y entregarles la opción “vivir la experiencia de conocer el producto virtualmente”. Una gran ventaja en esta materia, es que el usuario final ya está familiarizado con las ventas remotas, por lo que la VR actuará como un facilitador en el proceso de compra. Para mayor información ver Parte I del plan de negocios.

## **II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.**

Al realizar un análisis del macro-entorno de la industrial, se observa que el ámbito tecnológico de la realidad virtual es propicio gracias a las proyecciones de crecimiento. En el contexto político Chile mantiene una sólida estabilidad democrática que garantiza un entorno político estable. En el ámbito económico, el crecimiento sufrió una desaceleración económica desde 2015 y para el 2018 se observan señales de recuperación económica. Finalmente en el contexto social, la población chilena se ha visto beneficiada por el acceso al empleo, aumento en el nivel de ingresos y fácil acceso al crédito bancario y retail.

Respecto a los competidores actuales, en Chile se está la empresa “Inmersivo VR 360”, empresa en Santiago que entrega servicios de grabación de videos reales en 360 grados. La empresa mantiene actualmente una cartera de clientes ligadas a canales de televisión. Otra empresa es “Virtual Factory”, la cual provee servicios de grabación en 360 grados, con el fin de potenciar la gestión de marca para productos, servicios y destinos, aplicados para proyectos inmobiliarios, hotelería, educación, cultura, deporte y turismo. Un tercer competidor es “Solutionario”, empresa de publicidad en Chile, que se adapta a la necesidad de promoción que cada empresa plantea, otorgando soluciones ligadas a la realidad virtual.

Finalmente, los clientes de ventas 360 serán las principales empresas inmobiliarias a nivel nacional de venta de departamentos y casas. El mercado inmobiliario nacional ha desarrollado una importante expansión en oferta y demanda desde fines del año 2015. Para el cierre del año 2017, las principales empresas del sector inmobiliario a nivel nacional (Pazcorp, Ingevec, Besalco, Socovesa, Moller y Perez-Cotapos, Salfacorp, Echeverría Izquierdo) anotaron ingresos a diciembre 2017 por MM\$ 2.202.917, que corresponde a un mejor desempeño que el año anterior 2016, anotando una variación de 2,59% respecto al periodo anterior. Se estima, que el ítem de gasto para gestión de ventas y publicidad para las empresas indicadas, se encuentra en torno al 2% respecto de las ventas totales. Este cálculo nos arroja un gasto anualizado en ventas y promoción de MM\$44.058. Para mayor información ver Parte I del plan de negocios.

### **III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.**

Ventas 360 es una empresa de Marketing que entrega un servicio de promoción de productos a través de tecnología de Videos 360 y Realidad Virtual, servicio que considera la grabación, animación y edición de videos panorámicos, y el diseño, implementación y atención de módulos de Realidad Virtual.

De este modo, el uso de la tecnología de videos 360 y Realidad virtual permite a las inmobiliarias generar un contexto simulado para la promoción y el proceso de venta, rompiendo la limitante física para la demostración y venta de productos.

Esta empresa ofrece a sus clientes un modelo de venta integrado, innovador y eficiente, que les permite mejorar sus niveles de ventas y obtener una ventaja competitiva gracias a la experiencia de compra superior de sus clientes finales, a un costo menor que las herramientas de marketing tradicionales. Ventas 360, ofrece una propuesta de valor que facilita la decisión de compra del usuario final, permitiendo mostrar inmuebles, sin la necesidad de invertir recursos en acercar el producto físicamente o bien en tener construidos departamentos pilotos.

Nuestra compañía establece una estrategia comercial de escalamiento estructurada en 3 fases. En el primer año el enfoque es el sector inmobiliario en Santiago, apuntando a una estrategia de entrada a través del servicio de grabación de Videos 360, para posteriormente ofrecer el servicio diferenciador de Módulos de Visualización de VR. En el Segundo año y tercer año se abren sucursales en Antofagasta y Concepción respectivamente lo que permite diversificar geográficamente el servicio y finalmente en el cuarto y quinto año el foco es aumentar el valor de la compañía y aumentar el margen de utilidad. Para mayor información ver Parte I del plan de negocios.

#### **IV. PLAN DE MARKETING**

Ventas 360 es una empresa nueva, sin una marca reconocida y que competirá con empresas de marketing tradicionales y con empresas de servicios sustitutos.

A través del plan de marketing se busca implementar el servicio de grabación en al menos 14 proyectos durante el primer año. Además, busca aumentar la tasa de cierre de un negocio inmobiliario en un 10% en la etapa en blanco. Finalmente apunta a lograr fidelización y lograr un posicionamiento destacado a nivel nacional.

El segmento de mercado objetivo es la industria inmobiliaria, debido a la problemática que tienen respecto a mostrar los inmuebles al cliente final, los cuales pueden no estar contruidos y/o amoblados o bien encontrarse a una distancia física. Dentro de esta industria, la estrategia apuntará a los siguientes segmentos:

- Inmobiliarias adeptas a la tecnología, para sus proyectos en blanco y verde.
- Inmobiliarias que no ofrecen pilotos en para todos sus modelos de inmuebles,
- Inmobiliarias con proyectos en sectores periféricos de la ciudad.

La Estrategia de producto/servicio, apunta a una estrategia de diferenciación de nicho, resaltando las características diferenciadoras como: Tecnología Innovadora, Flexible y Eficiente. Esta estrategia de servicio se traduce en la entrega de servicio de grabación de Videos 360 como estrategia de entrada y de implementación de módulo de Visualización como elemento diferenciador. La estrategia de precio busca que este sea competitivo, y acorde con las soluciones de competidores. El precio estará determinado por el tipo de servicio y por la envergadura del proyecto inmobiliario, es decir, la cantidad de tipos de unidades a la venta. La Estrategia de Distribución define dos canales: la Oficina central y la venta en terreno, mediante la fuerza de venta o mediante la instalación de módulo de demostración. Finalmente, la estrategia de comunicación abarca 4 canales: presencial, página web, publicidad audiovisual y publicidad mediante entrevistas en diarios o revistas tecnológicas de la región. Para mayor información ver Parte I del plan de negocios.

## **IV. PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones de Ventas 360 tiene como objeto diseñar los procesos relacionados con el cliente, así como los internos, con el fin de establecer flujos de operación y los recursos requeridos para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

De este modo se establecen procesos claves y de apoyo que permiten asegurar relaciones de largo plazo con los clientes, y un posicionamiento de marca en la industria inmobiliaria gracias a un servicio innovador y de calidad.

### **4.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

El centro de operaciones de ventas 360 se localizará en Santiago Centro. Este lugar se define a partir de la estrategia de segmentación, ya que permite estar cerca de las principales inmobiliarias enfocadas en el segmento ABC1 y C2.

Las principales actividades que se realizarán en este centro de Operaciones son atención a Clientes, actividades administrativas de soporte, el diseño y edición de Videos, y las actividades de soporte de operaciones.

Las operaciones en terreno estarán principalmente enfocadas en captación clientes, actividades de marketing, grabación de videos e implementación y atención de módulos de visualización.

En el periodo de transición una nueva etapa de escalamiento se localizará un centro de operaciones para la Zona Norte, en la ciudad de Antofagasta, ciudad que presenta el segundo lugar en inversiones en proyectos inmobiliarios, luego de Santiago. Un tercer centro de operaciones se ubicará posteriormente en Concepción, ciudad con mayor densidad poblacional y mayor PIB per cápita en el sector sur del país.

## 4.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones de Ventas 360 se estructura definiendo como procesos claves todos aquellos que tienen que ver con el relacionamiento con el cliente y la entrega de productos finales. Luego se definen procesos de apoyo internos que permitirán asegurar el funcionamiento y la administración de la compañía. En la Figura inferior se puede observar este flujo de procesos.



Figura N°1

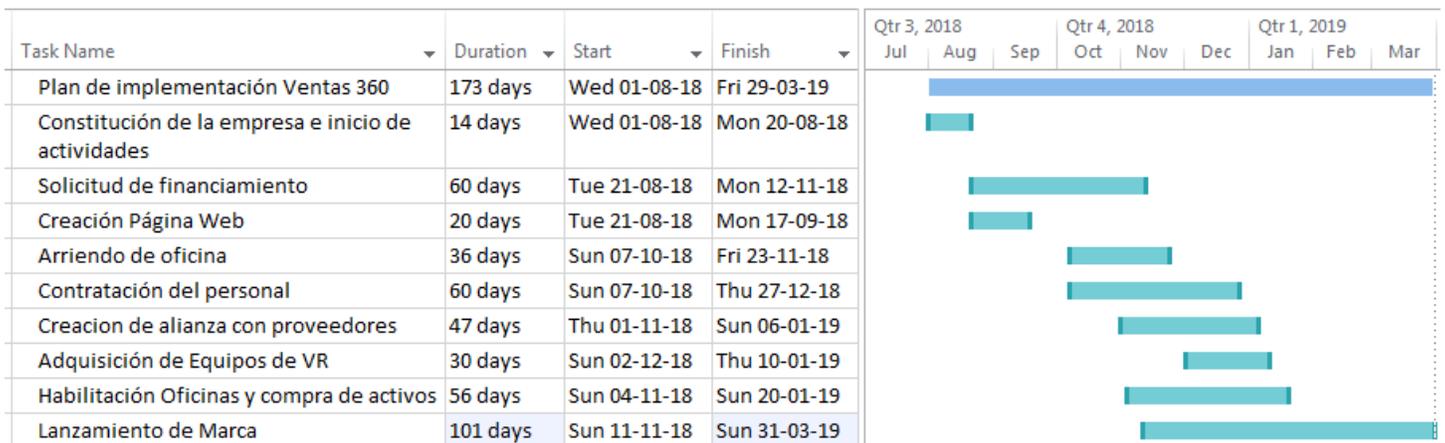
Como se observa en la figura los procesos claves para la operación de Ventas 360 son aquellos relacionados a ventas y relacionamiento con clientes, a la producción de videos, a la implementación y mantenimiento de módulos de visualización. Son considerados como claves debido a que la relación con clientes, es el proceso que asegura el flujo de ingresos requeridos para cubrir la operación y generar las utilidades. El proceso producción de videos, así como el diseño y atención de

módulos de visualización y el servicio post venta, son considerados claves ya que es a través de ellos que se genera el producto final a entregar a los clientes y su calidad debe asegurar la satisfacción del mismo, permitiendo mantener una relación de largo plazo con los clientes actuales y ser nuestra carta de presentación para futuros proyectos.

Como procesos de apoyo, se identifican procesos administrativos internos como la planificación y gestión de personas, el marketing, la contabilidad, y la gestión de proveedores. Estos procesos de apoyo permitirán asegurar una operación dentro de los requerimientos legales, con herramientas de gestión y transaccionales establecidas para la administración de recursos y con una relación con proveedores claves que permitan entregar un producto final a los clientes dentro de los estándares de tiempo, calidad y exclusividad esperados.

### 4.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación de Ventas 360, considera un plazo aproximado de 6 meses para la puesta en marcha de sus operaciones. Durante este plazo se desarrollarán principalmente actividades relacionadas a formalización del inicio de actividades, definición de alternativas de financiamiento, la adquisición de implementos e infraestructura de operaciones, arriendos de instalaciones y contratación de personal, entre otros. La siguiente carta Gantt presenta el detalle de estas actividades:



#### 4.4 Dotación

La dotación de Ventas 360 se diferencia de acuerdo al nivel de escalamiento. A continuación se detalla la proyección de dotación para los primeros 5 años de operación:

Requerimiento de Personal por año						
Nivel	Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejecutivos	Gerente General	1	1	1	1	1
Ejecutivos	Gerente de Administración y Finanzas	0	0	1	1	1
Ejecutivos	Gerente de Operaciones	0	0	1	1	1
Supervisores	Jefe de Operaciones Zona Norte	0	1	1	1	1
Supervisores	Jefe de Operaciones Zona Central	1	1	1	1	1
Supervisores	Jefe de Operaciones Zona Sur	0	0	1	1	1
Supervisores	Jefe de Ventas Zona Norte	0	1	1	1	1
Supervisores	Jefe de Ventas Zona Central	1	1	1	1	1
Supervisores	Jefe de Ventas Zona Sur	0	0	1	1	1
Técnicos	Vendedor	0	1	3	3	3
Técnicos	Atención Módulo (variable por servicios)	8	16	24	36	44
<b>TOTAL DOTACIÓN</b>		<b>11</b>	<b>22</b>	<b>36</b>	<b>48</b>	<b>56</b>
Técnicos	Camarógrafo	Servicio Spot				
Técnicos	Editor Audiovisual	Servicio Spot				

Tabla N°6

## V. EQUIPO DEL PROYECTO

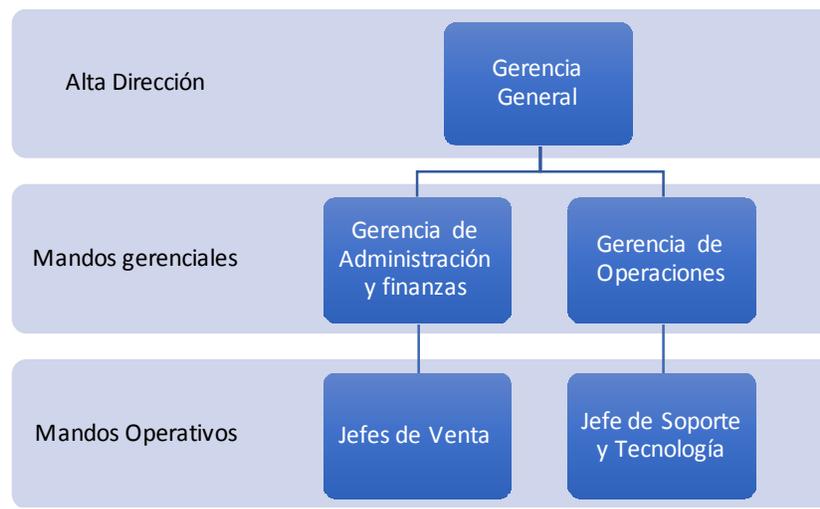
### 5.1 Equipo Gestor.

El equipo Gestor de ventas 360 está liderado por sus fundadores, dos profesionales altamente capacitados en dos importantes áreas. Nicole Kurte Palma es Ingeniero Civil Industrial, con una destacada carrera en Control de Gestión, Planificación y Tecnologías de la información, mientras que Brian Kendall Craig es Ingeniero Comercial, con una destacada carrera y experiencia en análisis financiero.

Ambos poseen experiencia en diferentes rubros, lo que complementado generan un importante complemento de visiones, opiniones y sinergia. Nicole Kurte se desempeña en el área minera, mientras que Brian Kendall se desempeña en el área bancaria.

Los roles de cada uno en la firma serán de carácter gerencial, cada uno ligado a las áreas especializadas en base a su formación y experiencia fundada en su trayectoria.

### 5.2 Estructura Organizacional.



Para el desarrollo del negocio, Ventas 360 contará con una estructura organizacional funcional, con dos unidades interdependientes entre sí, los cuales reportarán hacia un gerente general.

**A. Gerencia General** estará a cargo de definir los diferentes planes estratégicos de la firma, tanto comercial y operativamente, para la consecución de los objetivos pactados. El área de gerencia estará a cargo de diseñar la planeación, con el objetivo de garantizar el crecimiento armónico de la firma. Esta definirá las metas de desempeño con los diferentes mandos gerenciales (Administración – Finanzas y de Operaciones).

**B. Gerencia de Administración y Finanzas.** La primera unidad gerencial mantiene un carácter capaz de administrar las decisiones tanto comerciales como financieras de la firma, generando relaciones virtuosas con clientes, manteniendo como foco la calidad de servicio y objetivos financieros. Para el logro de estos objetivos, la unidad gerencial deberá ser capaz de velar una buena y fluida relación con sus colaboradores, clientes y proveedores. Esta unidad dispondrá de un **Gerente** capaz de administrar, planificar, motivar a la fuerza de ventas, para el logro de objetivos y metas propuestas por la gerencia. Su asiento será en la ciudad de Santiago, donde el volumen de proyectos inmobiliarios es mayor. Bajo este gerente estarán los Jefes de Venta de cada Zona. Las **Jefaturas de Venta estarán a cargo de** planificar, organizar, dirigir y supervisar el trabajo de **Vendedores y encargados de atención de módulos**, velando por el cumplimiento de metas, acorde al presupuesto establecido. Se establecerán a nivel nacional tres Jefes de ventas, los cuales tendrán tres zonas a cargo: Zona Norte (Desde Arica a La Serena), Zona Centro (Metropolitana, Rancagua y Viña del Mar) y Zona Sur (Desde Talca a Puerto Varas). Como parte de la estrategia de escalamiento el primer año estará activo el rol de jefe de ventas Zona Centro, y en la segunda etapa Zona Norte y Zona Sur.

**B. Gerencia de Operaciones.** La segunda mantiene un carácter operativo, la que es capaz de administrar, planificar y dar soporte tecnológico suficiente a las diferentes unidades de venta desplegadas en cada proyecto inmobiliario. Este punto resulta crítico e importante a la hora de entregar credibilidad a nuestros clientes y usuarios de la plataforma, y debe ser capaz de transmitir confianza a nuestros clientes, y credibilidad a nuestros usuarios. El área será liderada por un **Gerente de Operaciones** con asiento en la ciudad de Santiago, donde el volumen de proyectos inmobiliarios es mayor. La presencia en regiones se logrará a través de los **Jefes de Operaciones**, mando operativo encargado de organizar y supervisar a **camarógrafos y editores** en la grabación y diseño de videos, y de realizar el soporte tecnológico de la red de módulos en cada empresa inmobiliaria. Puesto que también será el encargado de dar asesoría tecnológica a la fuerza de venta. Se establecerán a nivel nacional tres Jefes de soporte y tecnología, los cuales tendrán tres zonas a cargo: Zona Norte (Desde Arica a La Serena), Zona Centro (Metropolitana, Rancagua y Viña del Mar) y Zona Sur (Desde Talca a Puerto Varas). Como parte de la estrategia de escalamiento el primer año estará activo el rol de jefe de soporte y tecnología de Zona Centro, y en la segunda etapa Zona Norte y Zona Sur.

### **5.3 Incentivos y compensaciones**

Ventas 360 define un nivel de compensaciones para 6 cargos distintos. Por una parte Gerentes, Jefes de área y Vendedores son parte del staff indefinido por lo cual reciben bonos de alimentación y transporte. Además se les realizan los descuentos correspondientes por leyes sociales y seguro de cesantía.

Los Camarógrafos, Editores Audiovisuales, y Encargados de Atención de Módulos, trabajarán a honorarios. Los dos primeros serán proveedores estratégicos de la compañía y prestarán servicios de acuerdo al requerimientos de los clientes, los últimos de atenderán los módulos de visualización por los periodos que dure cada proyecto. A continuación se detallan los niveles de compensación para cada uno de los cargos:

Ítem	Descripción Detalle	Gerente	Jefe de área	Vendedor	Encargado de Atención	Camarógrafo Por Servicio	Editor Por Servicio
		M\$					
1	Sueldo base	\$ 1,175	\$ 687	\$ 540	\$ 500	\$ 160	\$ 160
2	Asignación Colación	\$ 100	\$ 100	\$ 100			
3	Asignación Movilización	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 80	\$ 40	\$ 40
4	Leyes Sociales	\$ 235	\$ 98	\$ 52			
5	Cesantía	\$ 35	\$ 15	\$ 8			
	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>\$ 1,645</b>	<b>\$ 1,000</b>	<b>\$ 800</b>	<b>\$ 580</b>	<b>\$ 200</b>	<b>\$ 200</b>

Tabla N°7

## VI. PLAN FINANCIERO.

### 6.1 Supuestos.

- 1. Crecimiento y penetración de mercado:** Ventas 360 determinará una meta anual de crecimiento de cartera que refiere a la cobertura de proyectos inmobiliarios que deberá mantener la empresa para cumplir el plan de negocios proyectado. La inversión total estimada en Chile 2016-2020 será de 10.194 millones de dólares, que equivale a la construcción de 121.723 viviendas (casas y departamentos), cuyos mercados más relevantes son Santiago en un 70% y Antofagasta un 9%. Se estima, previa revisión de los estados financieros de las empresas mencionadas a Diciembre 2017, que el ítem de gasto para gestión de ventas y publicidad para las empresas indicadas, que representan el grueso de la industria, se encuentra en torno al 2% respecto de las ventas totales. Este cálculo nos arroja un gasto anualizado en ventas y promoción de MM\$44.058.

Esta estimación de metas y escalabilidad, viene planteado a través del siguiente resumen:

<b>Período</b>	<b>Meta Servicios de Grabación</b>	<b>Meta Servicios de Implementación</b>	<b>Ingresos estimados</b>
<b>Año 1</b>	14	8	137,000
<b>Año 2</b>	26	16	267,000
<b>Año 3</b>	42	24	411,000
<b>Año 4</b>	50	36	571,000
<b>Año 5</b>	52	44	666,000

Tabla N°8

- 2. Ingresos:** Para efectos de estimación de ventas, a cada proyecto inmobiliario se le aplica una tarifa promedio de servicios de 3.5 millones de pesos para servicios de grabación y de 11 para la implementación de módulos. La

estrategia de pricing viene determinada por la cantidad de tipos de unidades que comercializan las empresas inmobiliarias en cada proyecto.

Tarifado de Servicios				
Kit del servicio	Proyecto con 2 tipos de inmuebles	Proyecto con 3 tipos de inmuebles	Proyecto con 4 tipos de inmuebles	Tarifa Promedio
Diseño, Grabación y Edición	3.000	3.500	4.000	3.500
Implementación Módulo VR y Soporte	11.000	11.000	11.000	11.000
<b>Total</b>	14.000	14.500	15.000	14.500

Tabla N°9

3. **Aportes propios sin deuda:** Los aportes de capital serán propios de los socios, por lo que no se incurre en deuda bancaria.
4. **Precios reales:** Precio en pesos chilenos, reales, sin ajuste de inflación.
5. **En cuanto a la depreciación:** La depreciación de los activos se calcula a 3 años.
6. **Tasa del Impuesto a la renta:** Impuesto a la renta del 27% calculado desde el año 1 al año 5.
7. **Valor terminal del negocio,** considera un valor de 4 veces EBITDA.
8. **Variación de Capital de trabajo,** se estima considerando un periodo de pago de los clientes de 60 días.

## 6.2 Estado de Resultados Projectado desde Año 1 a Año 5.

A continuación, determinamos el estado de resultados a 5 periodos anuales, para el proyecto Ventas 360.

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	<b>M\$</b>					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		137,000	267,000	411,000	571,000	666,000
Ingreso por Servicio de Grabación de Videos	0	49,000	91,000	147,000	175,000	182,000
Ingreso por Servicio de implementación de Módulos	0	88,000	176,000	264,000	396,000	484,000
<b>COSTOS VARIABLES</b>	0	-49,680	-98,160	-149,040	-215,760	-258,240
Costos de Grabación Videos	0	-8,400	-15,600	-25,200	-30,000	-31,200
Costos de Implementación de Módulos	0	-41,280	-82,560	-123,840	-185,760	-227,040
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>87,320</b>	<b>168,840</b>	<b>261,960</b>	<b>355,240</b>	<b>407,760</b>
<i>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</i>	<i>0%</i>	<i>64%</i>	<i>63%</i>	<i>64%</i>	<i>62%</i>	<i>61%</i>
<b>COSTOS FIJOS</b>	0	-65,690	-111,990	-210,820	-211,570	-211,570
Remuneraciones	0	-31,740	-43,740	-95,220	-95,220	-95,220
Gastos Administración y Gastos Generales	0	-13,800	-27,600	-41,400	-41,400	-41,400
Gastos Marketing y Ventas	0	-20,150	-40,650	-74,200	-74,950	-74,950
<b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>21,630</b>	<b>56,850</b>	<b>51,140</b>	<b>143,670</b>	<b>196,190</b>
<i>EBITDA %</i>	<i>0%</i>	<i>16%</i>	<i>21%</i>	<i>12%</i>	<i>25%</i>	<i>29%</i>
Depreciación y Amortizaciones		-3,762	-4,620	-5,973	-7,491	-6,633
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>17,868</b>	<b>52,230</b>	<b>45,167</b>	<b>136,179</b>	<b>189,557</b>
Impuestos		-4,824	-14,102	-12,195	-36,768	-51,180
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>13,044</b>	<b>38,128</b>	<b>32,972</b>	<b>99,411</b>	<b>138,377</b>
<i>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</i>	<i>0%</i>	<i>10%</i>	<i>14%</i>	<i>8%</i>	<i>17%</i>	<i>21%</i>

Tabla N°10

## 6.3 Requerimiento de Capital.

La inversión en capital de trabajo para iniciar la ejecución de servicios en el mes de enero, debe cubrir los Gastos Administración, de Marketing y Sueldos por dos meses antes de iniciar la operación (inversión de Capital de trabajo). Adicionalmente se requiere cubrir una variación del capital de trabajo, provocada por la recepción de pagos por ventas en 60 días. Por otra parte, se requiere una inversión en equipamiento para la compra de computadores, cámaras, impresoras, un vehículo y la creación de una página web.



El VAN es de M\$ 617.582 con una TIR de 86%. Por lo tanto, este negocio es atractivo y rentable.

### 6.5 Cálculo de la tasa de descuento.

La tasa de descuento para descontar los flujos de caja del proyecto, fue calculada mediante el ajuste del modelo CAPM para capitales de riesgo, tomando en cuenta diversas variables, entre ellas se estima el beta de la industria mediante el análisis Damodaran para mercados emergentes, para el segmento de Publicidad, como también la Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU).

Beta de la Industria (Advertising) (Damodaran Emerging Equities January 2018)	1,52
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU)	1,21%
Riesgo de Mercado	6%
Premio por liquidez	3%
<b>Tasa de descuento del proyecto</b>	<b>11,49%</b>

Tabla N°13

Al no incurrir en deuda, nuestra tasa de descuento será el costo del patrimonio, calculando el precio de un activo o una cartera de inversión y supone la existencia de una relación lineal entre el riesgo y la rentabilidad financiera del activo.

## **VII. RIESGOS CRÍTICOS**

La identificación de riesgos y mitigación de los mismos es esencial para el aseguramiento del éxito del negocio. Por otra parte, la identificación de manera temprana de los mismos permite incorporar medidas de mitigación en una etapa inicial de diseño del proceso y de la implementación del plan operacional. A continuación se detallan los riesgos críticos identificados para la puesta en marcha y para el aseguramiento de la rentabilidad en el largo plazo de Ventas 360, así como las medidas de mitigación diseñadas.

### **7.1 Financiamiento**

Una etapa clave para hacer factible el inicio de las operaciones es conseguir financiamiento para cubrir el capital requerido. Si este financiamiento no se consigue en los términos, montos y plazos estimados puede impactar al negocio, retrasando el inicio de actividades o bien reduciendo la escala del mismo. Con el objetivo de mitigar este riesgo es que se diversificarán las fuentes de financiamiento. Por una parte los socios gestores aportarán una parte del capital requerido a través de un préstamo bancario. Existe una espalda financiera del equipo gestor y un plan de negocios estructurado que permitirá acceder a este financiamiento. Por otro lado, se buscará financiamiento a través un inversionista. Con el objeto de reducir los riesgos de no encontrar interesado, es que se genera una propuesta atractiva que le permite participación como socio y un porcentaje de las utilidades anuales en la empresa.

### **7.2 Resistencia a nuevas tecnología como barrera de entrada**

Si bien en el mundo del marketing la innovación es considerada una ventaja ya que aumenta el interés del cliente final, existe la posibilidad que algunas empresas inmobiliarias consideren que este cambio en la manera de presentar sus inmuebles sea un cambio muy disruptivo, en comparación a la forma tradicional de

promocionarlos. Es por ello que esta alternativa se ofrece como un complemento al marketing tradicional, de modo que la transición a esta nueva tecnología sea paulatina. Además para dar a conocer el servicio, la fuerza de ventas, hará una demostración in situ de cómo se visualiza un inmueble a través de VR. Además el servicio asegura la atención de módulos de visualización por vendedores capacitados en esta tecnología. Esto permitirá reducir la incertidumbre relacionada al desconocimiento de esta tecnología.

### **7.3 Imitación del Servicio**

Debido a que la tecnología está disponible en el mercado, existe la posibilidad de que es modelo de negocios de ventas 360 sea replicado. Para mitigar este riesgo es que se buscará ser representante oficial de la marca proveedora de equipos de visualización y además de podrá énfasis en tener un equipo altamente capacitado en este tipo de tecnologías de modo que no pueda ser imitado el nivel del servicio.

### **7.4 Tecnología en rápida evolución**

Al introducirse en un negocio relacionado a última tecnología, existe el riesgo de que los equipos y los conocimientos queden obsoletos a medida que las marcas van lanzando nuevos avances en sus productos. Es por ello que existirá un monitoreo permanente en los avances en la industria. Esto se traducirá en una renovación de equipamiento con asesoría directa del proveedor de los mismos, y con participación en seminarios de innovación tecnológica y en encuentros de proveedores de la industria inmobiliaria.

## VIII. PROPUESTA INVERSIONISTA

El financiamiento de Ventas 360° se llevará a cabo en un 50% por sus socios fundadores, miembros del equipo gestor, con una participación de capital de un 25% cada uno de ellos. El 50% restante será solicitado a un inversionista por un monto equivalente de M\$27.557, a cambio del 30% de la propiedad. Adicionalmente se establece una cláusula de salida para comprar su parte en al menos 3 veces lo invertido en el año 5.

PROPUESTA AL INVERSIONISTA								
M\$								
	Requerimiento de Capital	Inversión	Part.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades Netas				13,044	38,128	32,972	99,411	138,377
Socio 1	25%	-13,778	35%	4,565	13,345	11,540	34,794	48,432
Socio 2	25%	-13,778	35%	4,565	13,345	11,540	34,794	48,432
Inversionista 1	50%	-27,557	30%	3,913	11,438	9,892	29,823	41,513

TOTAL INVERSIÓN	55,113
TIR DEL INVERSIONISTA	40%
VALORACION PRE MONEY	27,557

Tabla N°9

Por lo tanto, en un plazo de 5 años, el inversionista tendrá un retorno de un 40%.

## **IX. CONCLUSIONES**

En base a la evaluación realizada en el presente plan de negocios, se determina que Ventas 360 tiene una clara oportunidad de negocio en Santiago y a Nivel nacional, debido a que es un mercado no explotado en una industria en constante crecimiento como es la industria inmobiliaria.

Esta oportunidad se sustenta en las ventajas asociadas al diseño del servicio, principalmente en su enfoque en innovación tecnológica. Esta característica es ampliamente valorada en la industria del marketing gracias a la transformación digital que se está llevando a cabo en la sociedad chilena y mundial. Adicionalmente, es una alternativa efectiva y eficiente para aumentar la velocidad de ventas y reducir los costos asociados a la presentación de inmuebles.

La decisión de enfocar esta oferta a industrias inmobiliarias de Santiago y posteriormente escalar a un mercado nacional, permite un crecimiento armónico del nivel de utilidades, coherente con la cantidad de proyectos inmobiliarios proyectados para el país. Adicionalmente, la estrategia comercial de ofrecer el servicio de grabación de videos panorámicos como entrada, para luego ofrecer el servicio diferenciador de módulos de Realidad Virtual, permitirá facilitar el ingreso al mercado.

Este crecimiento en las operaciones entrega un resultado financiero ampliamente beneficioso, con un VAN positivo, y con una tasa interna de retorno de un 86% en un periodo de 5 años. Adicionalmente los márgenes de utilidad son atractivos para futuros inversionistas.

Finalmente, se puede concluir que las incertidumbres asociadas al proyecto, son ampliamente mitigadas a través del diseño de la propuesta de valor y del modelo operacional de Ventas 360. Este modelo operacional se centra en focalizar los recursos a aquellas actividades relacionadas a generar un crecimiento en la cantidad de servicios, y a asegurar la calidad del producto ofrecido, de modo se asegure una característica diferenciadora que permita mantener relaciones de largo plazo con los principales clientes inmobiliarios del país.

## **X. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES**

- Proceso-Censal-Resultados-preliminares-31-08-2017.pdf
- CCNNPIB\_Regional2016.pdf
- Damodaran Emerging Equities January 2018
- Goldman and Sachs Global Investment Research, Equity Research, January 13, 2016
- Series del Boletín Banco Central de Chile
- Reporte de la Corporación de bienes de capital (CBC)).
- Socovesa\_Memoria-2017
- Situación inmobiliaria Chile 2016-2017, BBVA research
- Memoria\_Anual\_SalfaCorp\_2016
- Memoria\_PazCop\_2017
- Memoria anual 2016 Moller y Pérez-Cotapos
- Resultados por Sectores Diciembre 2017 y 2016. Emitido por pulso.cl

## XI. ANEXOS

### ANEXO A



### ANEXO B

#### PIB 2016

##### CUADRO 1

Producto interno bruto por región, anual, precios corrientes  
(Miles de millones de pesos) (1)

	2013	2014	2015	2016
<b>PIB</b>				
XV De Arica y Parinacota	989	1.039	1.148	1.222
I De Tarapacá	3.214	3.476	3.422	3.539
II De Antofagasta	13.843	15.092	14.539	14.465
III De Atacama	3.736	3.511	3.213	3.512
IV De Coquimbo	3.990	4.248	4.298	4.538
V De Valparaíso	11.379	12.131	13.259	14.116
RMS Región Metropolitana de Santiago	57.907	61.667	66.614	70.980
VI Del Libertador General Bernardo O'Higgins	6.109	6.731	7.303	7.548
VII Del Maule	4.232	4.626	5.352	5.558
VIII Del Biobío	9.735	10.908	11.953	12.600
IX De La Araucanía	3.315	3.536	4.028	4.368
XIV De Los Ríos	1.732	1.939	2.128	2.256
X De Los Lagos	3.827	4.609	4.867	5.225
XI Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo	728	1.020	975	1.116
XII De Magallanes y de la Antártica Chilena	1.398	1.552	1.617	1.754
Subtotal regionalizado	126.114	136.085	144.710	152.795
Extrarregional (2)	74	85	120	121
IVA, derechos de importación	11.689	12.686	13.806	14.312
<b>PIB</b>	<b>137.876</b>	<b>148.855</b>	<b>158.637</b>	<b>167.227</b>

## Población por Región Censo 2017

REGIÓN	Viviendas	Población
ARICA Y PARINACOTA	74.078	224.548
TARAPACÁ	114.201	324.930
ANTOFAGASTA	187.090	599.335
ATACAMA	119.407	285.363
COQUIMBO	303.983	742.178
VALPARAÍSO	774.782	1.790.219
METROPOLITANA	2.310.167	7.036.792
O'HIGGINS	351.043	908.545
MAULE	406.645	1.033.197
BIOBÍO	753.265	2.018.803
LA ARAUCANÍA	374.459	938.626
LOS RÍOS	150.631	380.181
LOS LAGOS	327.289	823.204
AYSÉN	44.215	102.317
MAGALLANES	64.818	165.593
<b>TOTAL</b>	<b>6.356.073</b>	<b>17.373.831</b>

## ANEXO C.

### Tasa de Interés Mercado.

### Series del Boletín Banco Central de Chile

Series del boletín mensual - Banco Central de Chile

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

## ANEXO F

### Indicadores de Crecimiento Chile.

Indicadores de crecimiento	2014	2015	2016	2017	2018 (e)
PIB (miles de millones de USD)	261	242,5	247,03	251,22e	262
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2	2,3	1,6	1,7e	2,3
PIB per cápita (USD)	14.645	13.469	13.576e	13.663e	14.101
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-1,5	-2	-2,2e	-1,9e	-1,7
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	14,9	17,4	21,2e	24,8e	27,4
Tasa de inflación (%)	4,4	4,3	3,8	2,8e	3
Tasa de paro (% de la población activa)	6,4	6,2	6,5	7	6,8
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-4,5	-4,67	-3,57e	-3,44e	-4,39
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-1,7	-1,9	-1,4e	-1,4e	-1,7
Análisis Mercado Santander Office, Análisis de Contexto Económico.					
<a href="https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia">https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia</a>					

## ANEXO G.

### Damodaran, Beta, Unlevered Beta and other risk measures, Enero 2018, Emerging Markets

Date updated:	05-ene-18					
Created by:	<a href="mailto:Aswath.Damodaran,adamodar@stern.nyu.edu">Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu</a>					
What is this data?	Beta, Unlevered beta and other risk measures				Emerging Markets	
Home Page:	<a href="http://www.damodaran.com">http://www.damodaran.com</a>					
Data website:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html</a>					
Companies in each industry:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls</a>					
Variable definitions:	<a href="http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm">http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm</a>					
Do you want to use marginal or effective tax rates in unlevering betas?					Marginal	
If marginal tax rate, enter the marginal tax rate to use					25,02%	
Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value
Advertising	78	1,55	15,61%	14,88%	1,39	8,43%
Aerospace/Defense	73	1,13	28,49%	12,78%	0,93	10,18%
Air Transport	82	0,92	90,05%	13,46%	0,55	6,69%
Apparel	901	0,90	26,53%	15,92%	0,75	8,20%
Auto & Truck	80	1,56	33,09%	13,81%	1,25	12,37%
Auto Parts	444	1,33	15,18%	17,59%	1,19	8,49%
Bank (Money Center)	457	0,85	140,74%	20,19%	0,41	20,54%
Banks (Regional)	82	0,82	344,77%	20,01%	0,23	15,52%
Beverage (Alcoholic)	121	0,71	2,33%	21,62%	0,70	6,18%
Beverage (Soft)	37	0,45	22,00%	15,11%	0,39	6,13%
Broadcasting	60	1,16	18,02%	19,76%	1,02	5,48%

## **ANEXO H.**

### **CURRICULUM VITAE Socio Gestor 1**

Brian Kendall Craig: Ingeniero Comercial de la Universidad Católica del Norte,  
Teléfono: +56997778149 Mail: bkendall1985@gmail.com

#### **Antecedentes Académicos**

2008 Universidad Católica del Norte, Facultad De Economía y Administración

Ingeniero Comercial

2018 Universidad de Chile, Facultad De Economía y Negocios

Magister en Administración (MBA) proceso de Tesis

#### **Experiencia Laboral**

Octubre 2008, Forum Servicios Financieros S.A., Ejecutivo Comercial.

Marzo 2011 a Octubre 2014, Banco de Chile, Ejecutivo de Banca Empresas,  
División Banca Comercial.

Noviembre 2014 a la actualidad, Banco de Chile, Ejecutivo de Grandes Empresas,  
División Grandes Empresas y Corporativa.

#### **Referencia Laborales.**

Sr. Jorge Espinoza Alarcón, Sub Gerente Antofagasta Grandes Empresas, Banco  
de Chile. Mail jomespinoza@bancochile.cl

Sr. Rodrigo Paez Rossi, Agente sucursal Arica, Banco de Chile. Mail  
rpaez@bancochile.cl

#### **Información Adicional.**

Nacionalidad: Chilena. Fecha de Nacimiento: 7 de Enero de 1985 Estado Civil: Casado Dirección: Avenida Jaime Guzmán 04600, casa 7, Antofagasta Idioma: Inglés Intermedio

## **CURRICULUM VITAE Socio Gestor 2**

Nicole Alejandra Kurte Palma; Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica del Norte, Teléfono +56 9 99507422

### **Antecedentes Académicos**

2010 Ingeniería Civil Industrial. Universidad Católica Del Norte (UCN), Antofagasta, obteniendo primer lugar en ranking de egreso.

2010 Año de Intercambio Estudiantil en Ruhr Universität, Bochum, Alemania.

### **Estudios de Post Grado:**

*Jun 2016* MBA (Master in Business Administration), dictado por Facultad de Economía Negocios de la Universidad de Chile.

*Dic 2014* Diplomado “Escuela de Liderazgo y Negocio” Universidad Adolfo Ibáñez, obteniendo mención honrosa por mejor alumno de la generación.

*Octubre 2012* Diplomado “Control de Gestión Gerencial” dictado por Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

*Junio 2012* Diplomado “Calidad e innovación en el Negocio Minero” dictado por Eclass, Chile.

### **Idiomas**

Inglés nivel ALTE 3 (Aprobado curso Inglés avanzado para certificación IBT TOEFL, Universidad Austral de Chile, Enero 2011)

Alemán nivel B1 (Certificado, Alemania 2010)

### Experiencia Laboral.

Septiembre 2016 a la fecha, Compañía Minera Lomas Bayas, Superintendente de Planificación del Negocio y TI

Mayo 2015 a Agosto 2016, Compañía Minera Lomas Bayas, Jefe de Riesgos de Negocio y Control de Gestión

Marzo 2011 a Mayo 2015, Compañía Minera Lomas Bayas, Ingeniero Control de Gestión y Desarrollo.

## ANEXO I

Resultados por Sectores Diciembre 2017 y 2016. Emitido por pulso.cl

<b>Constructoras</b>	Ganancia (pérdida) M\$			Ingresos M\$		% VAR.
	Dic.2017	Dic.2016	% VAR.	Dic.2017	Dic.2016	
PAZ CORP	21,809,208	20,240,273	7.75	166,925,016	111,814,004	49.29
INGEVEC	5,864,061	3,569,274	64.29	155,546,068	178,533,818	-12.88
BESALCO	9,808,554	11,375,636	-13.78	419,080,389	396,550,784	5.68
SALFACORP	24,724,297	25,164,177	-1.75	667,919,537	696,857,117	-4.15
SOCOVESA	40,055,882	35,273,440	13.56	393,455,266	343,541,393	14.53
EMP. CONSTRUCTORA MOLLER Y PEREZ-COTAPOS	7,083,833	10,489,317	-32.47	85,353,290	133,596,014	-36.11
ECHEVERRIA, IZQUIERDO	990,343	12,031,974	-91.77	314,637,803	286,356,048	9.88
<b>TOTAL</b>	<b>110,336,178</b>	<b>118,144,091</b>	<b>-6.61</b>	<b>2,202,917,369</b>	<b>2,147,249,178</b>	<b>2.59</b>

## ANEXO J

### Cálculo WACC

<b>WACC</b>	
Costo de la deuda	0
Tasa Impositiva	27%
<b>Costo de la deuda deupues de TX</b>	<b>0%</b>
<b>Cálculo del Beta</b>	
Unlevered Beta (Advertising) (Damodaran Emerging Equities January 2018)	1,52
Deuda/Patrimonio	0
Tasa Impositiva	27%
<b>Beta Apalancada</b>	<b>1,52</b>
<b>Costo del Patrimonio</b>	
Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU)	1,21%
Premio de Mercado	6%
Premio por Riesgo Pais	1,50%
Premio por Liquidez	3%
<b>Costo del Patrimonio</b>	<b>11,49%</b>
<b>Estructura de Capital</b>	
Deuda / (Deuda + Patrimonio)	0%
Razón D/E	0%
<b>WACC</b>	<b>11,49%</b>
$WACC = K_e E / (E+D) + K_d (1-T) D / (E+D)$	