



“Edificio Feel Concept”

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

Parte II

**Alumnos: Patricia Marey
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Antofagasta, 24 de Julio 2019

Contenido

I.	Oportunidad de negocio	3
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
2.1	Industria:	¡Error! Marcador no definido.
2.1.1	Actores claves de la industria	¡Error! Marcador no definido.
2.1.2	Macrosegmentos	¡Error! Marcador no definido.
2.1.3	Entorno de la industria	¡Error! Marcador no definido.
2.1.4	Tendencias de la industria	¡Error! Marcador no definido.
2.1.5	Fuerzas competitivas del sector (Porter)	¡Error! Marcador no definido.
2.1.6	Stakeholders	¡Error! Marcador no definido.
2.2	Competidores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.1	Características de los competidores	¡Error! Marcador no definido.
2.2.2	Mapa de posicionamiento relativo	¡Error! Marcador no definido.
2.2.3	Fortalezas y debilidades de los competidores	¡Error! Marcador no definido.
2.3	Clientes	¡Error! Marcador no definido.
2.3.1	Características	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2	Macro y Micro segmentos	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3	Determinación de tamaño objetivo y sus tendencias	¡Error! Marcador no definido.
2.4	Matriz de perfiles competitivos	¡Error! Marcador no definido.
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor	6
3.1	Modelo de negocios	8
3.1.1	Segmentos de clientes	¡Error! Marcador no definido.
3.1.2	Propuesta de valor	¡Error! Marcador no definido.
3.1.3	Canales de distribución	¡Error! Marcador no definido.
3.1.4	Relaciones con los clientes	¡Error! Marcador no definido.
3.1.5	Modelo de flujo de ingresos	¡Error! Marcador no definido.
3.1.6	Recursos claves	¡Error! Marcador no definido.
3.1.7	Actividades claves	¡Error! Marcador no definido.
3.1.8	Asociaciones claves	¡Error! Marcador no definido.

3.1.9	Estructura de costos	¡Error! Marcador no definido.
3.2	Descripción de la empresa	¡Error! Marcador no definido.
3.3	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	¡Error! Marcador no definido.
3.4	RSE y sustentabilidad	¡Error! Marcador no definido.
IV.	Plan de Marketing	8
4.1	Objetivos de marketing	¡Error! Marcador no definido.
4.2	Estrategia de segmentación	¡Error! Marcador no definido.
4.3	Estrategia de producto/servicio	¡Error! Marcador no definido.
4.4	Estrategia de Precio	¡Error! Marcador no definido.
4.5	Estrategia de Distribución	¡Error! Marcador no definido.
4.5.1	Identificación de los principales canales	¡Error! Marcador no definido.
4.5.2	Sitio web y redes sociales	¡Error! Marcador no definido.
4.6	Estrategia de Comunicación y ventas	¡Error! Marcador no definido.
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual ¡Error! Marcador no definido.	
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma	¡Error! Marcador no definido.
V.	Plan de Operaciones	9
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2	Flujo de operaciones	11
5.3	Plan de desarrollo e implementación	11
5.4	Dotación	13
VI.	Equipo del proyecto	14
6.1	Equipo gestor	14
6.2	Estructura organizacional	14
6.2.1	Directorio	16
6.2.2	Gerente Operaciones	16
6.2.3	Jefe de Administración y Finanzas	16
6.2.4	Contador	16
6.2.5	Administrador del Edificio	16

6.2.6	Conserje.....	17
6.2.7	Personal de Aseo y Mantenimiento.....	17
6.3	Incentivos y compensaciones	17
VII.	Plan Financiero	19
7.1	Tabla de supuestos	19
7.2	Estimación de ingresos	20
7.3	Plan de Inversiones.....	20
7.4	Proyección de Estados Resultados.....	21
7.5	Proyección de Flujo de Caja.....	22
7.6	Calculo tasa de descuento	22
7.7	Evaluación financiera del proyecto.....	23
7.8	Valor Terminal	23
7.9	Balance proyectado	24
7.10	Capital de trabajo.....	24
7.11	Fuentes de financiamiento	25
7.12	Ratios financieros claves.....	25
7.13	Análisis de sensibilidad	27
7.13.1	Tasa de crecimiento:	27
7.13.2	Porcentaje de ocupación:.....	27
7.13.3	Crecimiento precio de arriendo:.....	¡Error! Marcador no definido.
7.13.4	Tasa de interés deuda:.....	28
VIII.	Riesgos críticos	29
8.1	Riesgos Críticos	29
8.2	Estrategia de Salida	30
IX.	Propuesta al Inversionista	30
X.	Conclusiones	32
XI.	Bibliografía y fuentes.....	33
XII.	Anexos.....	34

Resumen Ejecutivo

En Chile estamos experimentando en los últimos 10 años grandes cambios inmobiliarios, específicamente en la demanda de arriendo de departamentos con un aumento desde un 58% a 78%. A estos cambios se le adicionan las tendencias de los individuos a causa de los cambios sociales, tecnológicos y demográficos, esto se traduce en la preferencia de arriendo de departamentos cómodos, con domótica y espacios de esparcimiento que les permita sociabilizar, llevar una vida en libertad y emprender nuevos negocios.

Este proyecto está focalizado en las generaciones jóvenes que están comenzando su vida laboral, estudiando, divorciados y extranjeros los cuales también han incrementado en Chile.

Por lo mencionado anteriormente nuestro proyecto contempla arriendo de departamentos sofisticados que incluyen Domótica, incorporando tecnología y equipamiento que habiliten los departamentos con Smart Homes y contempla espacios de esparcimiento dentro del edificio que les permita a los clientes sociabilizar y crear redes profesionales. Este tipo de diferenciación de servicio permitirá que nuestro proyecto sea más atractivo para el segmento de mercado al cual se quiere llegar.

Los departamentos para arriendo estarán amoblados, con unidades de 35 m² de un dormitorio y un baño y unidades de 50 m² de dos dormitorios y un baño, los precios de arriendo mensual son de 14 UF y 18 UF respectivamente. Los servicios adicionales ofrecidos son housekeeping y lavandería los cuales estarán externalizados vía outsourcing o alianzas.

La ubicación del edificio será en la comuna de San Miguel considerando una construcción de 21 pisos con 14 departamentos por piso totalizando 280 departamentos, 80% de 35 m² y el restante de 50 m², además tendrá una primera planta para comercio y cafetería y dos subterráneos con bodegas y estacionamientos.

Se planea llegar a una ocupación del 85% al segundo año de funcionamiento, según la rentabilidad real del negocio se evaluará el crecimiento de la empresa a través de un

segundo Edificio. Después del segundo año se espera un crecimiento en la ocupación hasta llegar a 95% en el décimo año.

Se considera una inversión inicial de 752.735 UF, proyecto evaluado a 10 años con una tasa para la industria de 6,5%, su financiamiento consiste en 50% vía deuda bancaria a una tasa del 4%, 45% levantamiento desde inversionistas y 5% correspondiente al equipo gestor. El proyecto presenta una VAN positivo de 34.196 UF, una TIR de 7,6%, un cape rate de 7,4% y un premio al equipo gestor en el año 10 de 13.107 UF considerando que la TIR bruta obtenida es mayor a la tasa exigida al proyecto.

El mayor porcentaje de los ingresos es por el arriendo de departamentos que tendrán contratos mensuales, semestrales y anuales, generando ingresos anuales los dos primeros años sobre 30.000 UF y a partir del tercer año, ingresos promedio de 55.500 UF proyectados hasta el décimo año.

Se ofrece una participación a los inversionistas de la sociedad propietaria de la empresa alineada con los porcentaje de aportes de cada uno asegurando y un retorno del 80% del capital invertido en caso de no tener éxito.

Se concluye un escenario positivo y atractivo para invertir, esto por las tendencias generacionales, demográficas y de mercado favorable existente hoy y en el futuro, por lo tanto el proyecto inmobiliario Edificio Feel Concept entregará satisfacción a cada cliente y rentabilidad a los inversionistas.

I. Oportunidad de negocio

Las tendencias en aumento de arriendo de departamentos a consecuencia de los cambios generacionales, sociales y demográficos nos dan el primer pie de esta oportunidad de negocio. Según estudios de mercado realizados por Portal inmobiliario los precios de arriendo aumentaron un 6% en el año 2017 considerando que el 68% de ese aumento corresponde a jóvenes Millennials, además los valores del mercado de arriendo han incrementado 52% y la demanda de departamentos un 26% desde el 2007 (Anexo n°1), siendo la preferencia de los 4 segmentos al cual no enfocaremos (Millennials, extranjeros, divorciados y estudiantes) el arriendo de departamentos pequeños, cómodos, funcionales (Domótica), certificación LEED y que sus dependencias tengan espacios compartidos para sociabilizar y crear redes profesionales como Gimnasio, piscina, terrazas, etc. Por lo tanto una cualidad diferenciadora de nuestro servicio es equipamiento tecnológico convirtiendo los departamentos en Smart Homes, creando ambientes de integración y confort a nuestros habitantes.

Según la información y datos del censo 2017 el mayor porcentaje de habitantes asociado a un 24% está entre los 20 y 35 años con un total de 4.155.609 y los ubicados en Santiago son 1.685.000 (Anexo n°2). Por otro lado existe una cifra cercana de 50.000 divorcios anuales dentro de los cuales las parejas que han durado 5 años o menos han aumentado en un 52% (Anexo N°3). Llegan cerca de 310.000 estudiantes al año a Santiago (Anexo N°4) y por último, la población extranjera según el departamento de extranjería esta mayormente en la región metropolitana con 704.133 extranjeros (Anexo N°5).

Edificio Multifamily estará ubicado en la comuna de San Miguel según el levantamiento a través de 250 encuestas, donde arrojó preferencias en las comunas de Ñuñoa, Recoleta, San Miguel y Quinta Normal, con una disposición a pago mayor a 14 UF y además se realizó un levantamiento de rentabilidad arrojando el mayor porcentaje esta comuna con un 7,45%, ubicado a 5 cuadras del metro con una planta baja con comercio y cafetería.

Más detalle se encuentra en plan de negocios parte I.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Dentro de la industria tenemos 4 actores claves los cuales son Asset Chile, Eurocorp, BTG Pactual y un cuarto, que es estadounidense, llamado Greystar; estas son compañías con experiencia en el rubro inmobiliario que han invertido grandes sumas de dinero desde el 2018 y con proyectos en cartera entre 6.000.000 UF y 7.200.000 UF; sin embargo a pesar de la embergadura de estas empresas existe oportunidad de tomar parte del mercado en Santiago debido al crecimiento de los 4 segmentos a los cuales nos estamos enfocando, la tasa de departamentos disponible de un 3,7%, retornos de inversión entre 5% y 6% en esta industria y las tendencias generacionales.

El entorno Político – Legal es positivo; reforma tributaria aprobada 2014 que establece el crédito especial de IVA a la construcción de viviendas hoy no de 4.500 UF como costo máximo sino que baja a 2.000 UF, también duplica el impuesto por timbres y estampillas para viviendas DFL-2.

Entorno económico también es positivo; debido a las dificultades para obtener un crédito hipotecario y los precios de venta en aumento se observa en el mercado una tendencia hacia arrendar departamentos con un aumento del 6%, además hoy el 65,2% busca arrendar en vez de comprar.

Entorno social es positivo por las tendencias generacionales de no conformar familia, viajar y ni establecerse permanentemente en un lugar nos indica que el 69% de los chilenos menores de 30 años es arrendatario.

Entorno Tecnológico positivo; el uso de la tecnología se ha tornado parte de la vida cotidiana para las nuevas generaciones; por lo tanto el servicio diferenciado que ofrece Edificio Feel Concept es muy atractivo para los segmentos a los cuales estamos enfocados.

La industria de edificios Multifamily ha comenzado a invertir fuertemente en grandes proyectos desde el 2016.

El ingreso de nuevos participantes es bajo, debido a la alta inversión requerida. El poder negociador del cliente también es baja porque los edificios manejan alrededor de 150 departamentos contra un solo operador. Los productos sustitutos no ofrecen las mismas comodidades y tecnología que edificio FeelConcept pero compiten a nivel de precio por lo tanto su poder es medio. El poder negociador de los proveedores es bajo debido a la gran cantidad de empresas que ofrecen este servicio. Por último la intensidad de los competidores es media por el poder de inversión de los principales actores de la industria.

Dentro del impacto de los stakeholder podemos identificar un alto poder de influencia y bajo interés del negocio a los arrendatarios, controladores y fiscalizadores, una alto poder de influencia e interés del negocio a los inversionistas y un bajo poder de influencia y alto interés del negocio a las empresas de mantenimiento.

Los competidores más fuertes dentro de la industria son 4 empresas Asset Chile, Eurocorp, BTG Pactual y Greystar los cuales ofrecen casi el mismo servicio menos domótica, APP y sustentabilidad (certificación LEED).

Dentro de los 4 segmentos a los cuales estamos enfocados (Millenials, divorciados, profesionales extranjeros y estudiantes) se estima que 1.685.000 habitantes entre 20 y 35 años vive en la región metropolitana, divorcios en Chile de 50.000 al año, estudiantes de pregrado que se quedan trabajando en Santiago alcanzan 311.242 y 704.133 extranjeros establecidos en la misma ciudad.

Más detalle se encuentra en plan de negocios parte I.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocio de Edificio FeelConcept consiste en una empresa inmobiliaria de renta residencial que tiene como mercado objetivo a profesionales jóvenes, extranjeros, divorciados y estudiantes que deseen un servicio sofisticado, tecnológico y sustentable ubicado en la comuna de San Miguel con dos modalidades de departamentos de 35m² de un dormitorio y 50m² de dos dormitorios con valores de 14 UF y 18 UF respectivamente, arriendo de bodegas a 0,7 UF, estacionamientos a 2,0 UF, espacios comerciales y una cafetería con precios en ambos casos de 0,4 UF/m², se realizaran contratos en modalidad mensual, semestral y anual. Con esto se obtendrán ingresos anuales los dos primeros años sobre 30.000 UF y a partir del tercer año, ingresos promedio de 55.500 UF proyectados hasta el décimo año.

Como se ha señalado anteriormente el mercado objetivo son cuatro que pertenecen al segmento socioeconómico ABC1 y C2 (Anexo N°7).

La propuesta de valor de Edificio FeelConcept entregará un servicio de arrendamiento diferenciado a través de departamentos tecnológicos, sustentables, cómodos y seguros, dentro de una comodidad exclusiva y sofisticada.

Los canales de distribución contemplan publicidad en redes sociales, sitios Webs y salones de venta.

La relación con los clientes es la estrategia principal para mantenerlos más tiempo, es por eso que se entregara asistencia a través de APP, ofrecer servicios adicionales, encuestas de satisfacción, espacios comunes en perfectas condiciones y capacitación al personal para que atienda a los clientes de la mejor forma.

Se realizaran asociaciones claves con empresas de mantenimiento, limpieza, administración de edificios y también alianzas con universidades.

La estructura de costos se divide en fijos que considera sueldos del personal, gastos de

administración, marketing y promoción, pago de contribuciones, legales y pago de intereses de la deuda bancaria. Y variables como el pago de los servicios básicos (luz, agua, gas, internet, entre otros), mantenimiento de departamentos y edificio, así como también desarrollo de actividades y proyectos levantados por los clientes

Dentro del crecimiento del negocio se considera dependiendo de la rentabilidad y éxito del negocio evaluar invertir en un segundo edificio el segundo año, por otro lado se espera tener un nivel de ocupación superior al 85% al segundo año con crecimiento constante para llegar a un 95% el año 10.

La RSE y sustentabilidad contempla un servicio de calidad, atención al cliente, tecnológico y cuidado al medio ambiente (certificación LEED), además cada integrante que opera el negocio deberá adherirse a los valores que representa la empresa los cuales son el respeto y honestidad con las autoridades, compromiso, relación y atención con nuestros clientes.

Más detalle se encuentra en plan de negocios parte I.

IV. Plan de Marketing

Los objetivos principales de marketing son obtener una meta de ocupación del 85% al segundo año de funcionamiento del negocio y a partir del tercer año un crecimiento sostenible hasta llegar a un 95% de ocupación al cuarto año, fidelización de los clientes teniendo como objetivo retener el 50% de la ocupación durante 2 años y mantener una aprobación del 70% en todos nuestros servicios

La estrategia de segmentación está enfocada en el mercado objetivo de profesionales jóvenes, divorciados, extranjeros y estudiantes que estén dentro del segmento socioeconómico ABC1 y C2. Con 1.685.000 asociado a Millenials, 50.000 divorcios por año, estudiantes que alcanzan 1.247.746 y 704.133 extranjeros establecidos en Santiago

La estrategia del servicio está en la venta del concepto que se entregará a los clientes que satisfacen las necesidades sociales y generacionales que estamos viviendo. Para esto se entregará un servicio enfocado a la atención y cercanía con el cliente con personal capacitado, domótica y sustentabilidad y espacios compartidos cómodos y sofisticados.

La estrategia de precios contempla crear contratos estratégicos con los proveedores, renovables en base al comportamiento que tengan, además de contratos back up en caso que no cumplan los servicios los proveedores principales. Los precios de arriendo serán de acuerdo al tipo de departamento para 35m² de 14 UF y 50m² de 18 UF.

La estrategia de distribución se basará principalmente en el uso de redes sociales e internet, desarrollo de una aplicación móvil simple que permita entregar de forma fácil a los clientes actuales y potenciales cuales son nuestros servicios. Además se considera realizar publicidad con contenidos audiovisuales de personas famosas y merchandising representativo.

El presupuesto de marketing está dividido en publicidad mensual con un gasto de 10 UF, marketing 54 UF y merchandising con 7 UF.

Más detalle se encuentra en plan de negocios parte I.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Dado que el principal negocio corresponde al arriendo de departamentos a clientes, se identifican 4 procesos de operaciones.

El primero corresponde a la compra y habilitación del edificio para el modelo de negocios previamente establecido, el arriendo de departamentos en su mayoría amoblados.

Los 3 siguientes procesos corresponden a las actividades desarrolladas una vez que el edificio esté operando, y está focalizado en la primera atención del cliente con intención de arrendar, los servicios entregados durante el periodo de arrendamiento, y por último los procesos administrativos para el correcto funcionamiento del negocio.

- i. Compra y habilitación del edificio: en esta etapa se define el sector y edificio a comprar, previo estudio y revisión de edificios en construcción que cumplan con los estándares definidos para el desarrollo del proyecto. Una vez identificado el edificio, comienzan las negociaciones con la firma constructora a fin de establecer un precio y acordar los términos de venta. Ya conocido el edificio, se definen los elementos habilitadores del mismo, como son la distribución de espacios comunes, mobiliario, equipamiento, accesos y todos los elementos que permitirán la correcta operación y habitabilidad del edificio y cada uno de los departamentos.
- ii. Primera atención al cliente: en este proceso se debe recibir al cliente que tiene interés en arrendar, se deben dar a conocer todas las ventajas competitivas que tiene el edificio y los departamentos, así como también establecer un vínculo que permita al cliente sentirse identificado con el edificio a fin de que

decida concretar el arriendo. En esta etapa se le muestran las instalaciones y espacios comunes del edificio, así como también el estándar de los departamentos disponibles para arriendo, servicios adicionales disponibles y elementos diferenciadores respecto a las otras alternativas del mercado. Finalmente, se le informan los valores y alternativas de arriendo.

Cuando el cliente se muestra satisfecho y decide arrendar, se firma contrato y realizan los pagos correspondientes a mes de garantía y primer mes de arriendo, se le entregan las llaves y el manual de convivencia del edificio.

- iii. Operación durante el arriendo: en esta etapa se debe asegurar la calidad de servicio y operación del edificio, recepción y conserjería, control de accesos, housekeeping y mantención de áreas comunes, operación de elevadores, luminaria, estacionamientos, etc.

- iv. Procesos Administrativos: acá se consideran todas las actividades administrativas para el correcto funcionamiento del edificio y todo el negocio. Corresponde al manejo contable y financiero, recepción de dineros provenientes de arriendos, pago de sueldos y servicios, revisión de dotaciones, imagen y campañas de marketing, establecimiento de alianzas y colaboraciones, búsqueda de nuevos negocios y servicios, así como también la administración de contratos y temas legales que correspondan.

5.2 Flujo de operaciones

A continuación se muestra el flujo de operaciones en régimen del negocio.

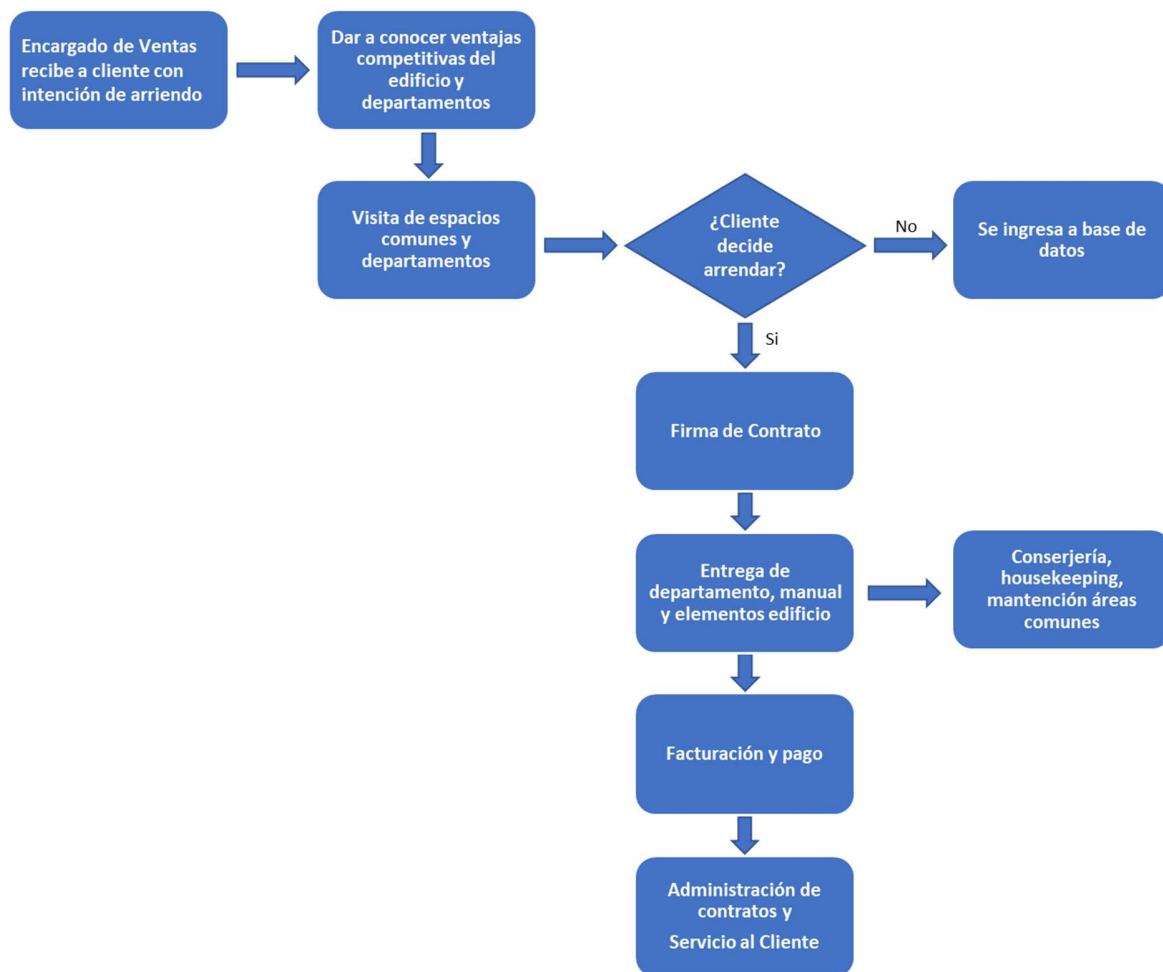


Figura N°3. Flujo de operaciones de Edificio Feel Concept.

5.3 Plan de desarrollo e implementación

Dentro del plan de desarrollo e implementación, se definen los recursos y tiempos estimados para la ejecución de las distintas actividades determinadas en el plan de negocios.

Respecto al requerimiento de recursos, para la etapa inicial del proyecto se considera clave el levantamiento de capital de trabajo y consolidación del equipo de trabajo. Para conformar el equipo de trabajo se requiere:

1. Gerente Proyecto
1. Jefe de finanzas
1. Arquitecto o Constructor Civil

Como capital de trabajo se requiere, en miles de pesos:

- Capital para compra y habilitación de Edificio: 729.930 UF
- Capital de trabajo inicial para pago de sueldos en proyecto: 3.147UF
- Capital de trabajo para compra de equipamiento adicional: 16.140
- Capital de trabajo para iniciar operaciones del Edificio: 3.518 UF
- Documentación legal para obtención de permisos, patentes, contratos, cuentas bancarias, etc.

A continuación, se muestra la carta Gantt de las principales actividades consideradas en el desarrollo del proyecto.

Actividades	Año 1												Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Conformacion Equipo	■	■	■																					
Busqueda Edificio		■	■	■																				
Levantamiento de Capital			■	■	■	■	■																	
Compra Edificio						■	■	■	■															
Habilitacion Edificio								■	■	■	■	■	■	■										
Obtención de Permisos										■	■	■	■	■										
Campañas Publicitarias									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación Personal												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Ventas (contratos arriendo)																								

Cuadro N°5. Carta Gantt Proyecto Edificio Feel Concept.

5.4 Dotación

La dotación total de empleados que tendrá el proyecto durante su operación será de 16 personas, según se detalla a continuación:

- (01) Gerente de Operaciones
- (01) Jefe de Administración y Finanzas
- (01) Contador
- (01) Administrador Edificio
- (04) Conserje
- (08) Personal Aseo y Mantenimiento

El resto del personal para el desarrollo de funciones puntuales y específicas, así como también los trabajos de especialistas en mantenimiento de equipos particulares y otros servicios serán contratados a través de proveedores de servicios (Outsourcing).

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Para el desarrollo del proyecto, se ha considerado el equipo gestor compuesto por el Gerente Proyecto, responsable de liderar al equipo y gestionar las reuniones con inversionistas y la banca, Jefe de finanzas, quien es el responsable de explicar los principales ratios financieros, de inversión y preparar la documentación necesaria para las presentaciones a inversionistas y participantes de este proyecto. Además se considera contar con un Arquitecto o Constructor Civil quien apoyará en la búsqueda y compra del inmueble, así como liderará la habilitación de los espacios comunes y departamentos del edificio para su correcto funcionamiento.

Adicionalmente, se considera un grupo de apoyo que será externalizado a empresas de servicios.

6.2 Estructura organizacional

La figura N°4 se muestra el organigrama considerado para la operación de la empresa.

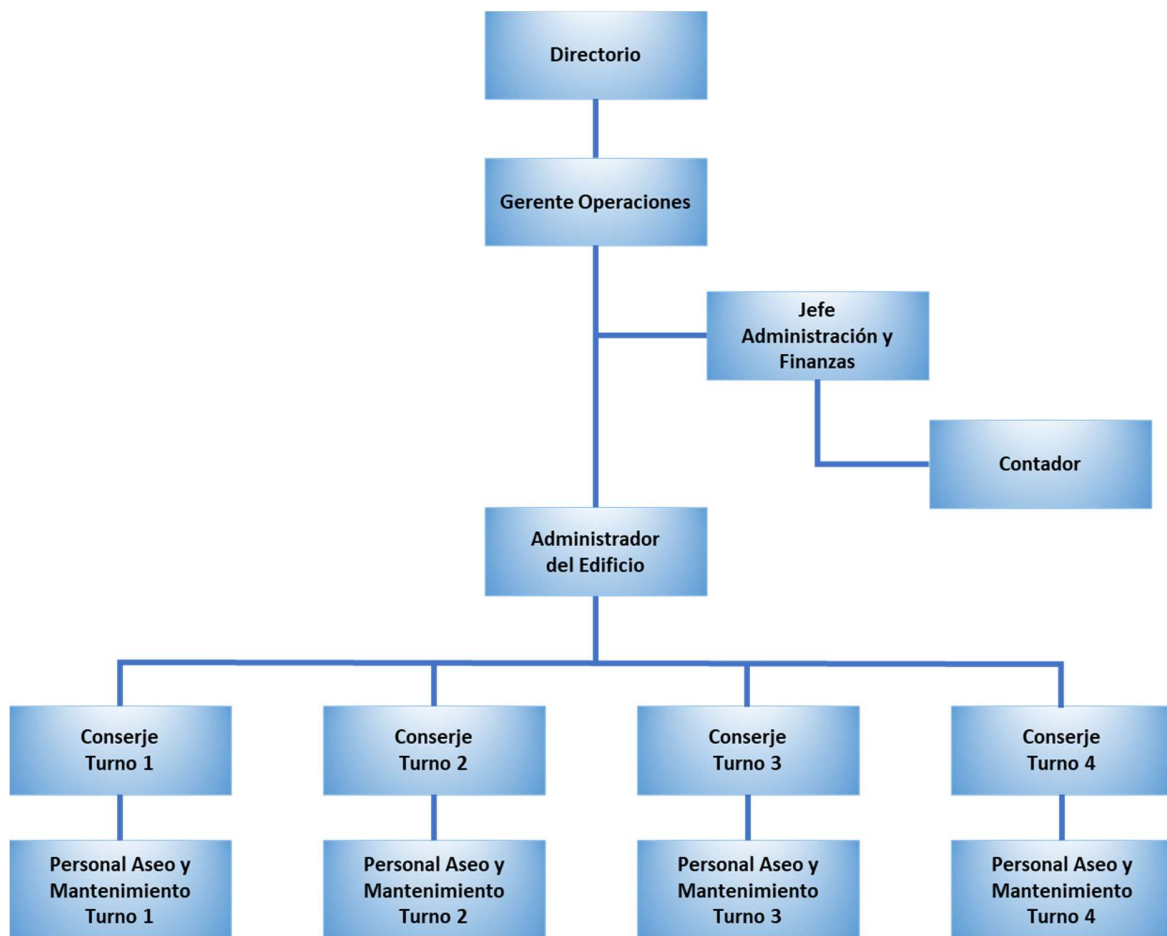


Figura N°4. Organigrama de Edificio Feel Concept.

La estructura organizacional de nuestra empresa considera la participación de un Directorio, y está encabezada por el Gerente de Operaciones, quien tiene a su cargo un Jefe de Administración y Finanzas, así como también un Administrador del Edificio. A continuación, aparece el personal de turno que serán los responsables de la operación diaria y comunicación doméstica con los arrendatarios.

6.2.1 Directorio

Corresponde a los representantes de los dueños, quienes protegen el capital y buscan el retorno de la inversión según lo establecido. Son quienes tomarán las decisiones de largo plazo respecto a nuevas inversiones y modelos de negocio.

6.2.2 Gerente Operaciones

Es el responsable de liderar la administración y operación del edificio, quien vela por el cumplimiento de meta y estándares establecidos para asegurar la satisfacción de los clientes y operatividad de todos los espacios y sistemas. Revisa y define las dotaciones necesarias para cubrir todas las actividades al interior del edificio, así como también busca y establece alianzas y estrategias de colaboración con empresas de servicios y negocios asociados.

6.2.3 Jefe de Administración y Finanzas

Es el responsable de la administración financiera de la empresa, debe además poseer conocimientos de contabilidad y administración de contratos, siendo una de sus principales funciones el administrar las cuentas bancarias, verificar pagos de clientes, realizar pago de sueldos y salarios, pago a proveedores, administración de contratos de servicios y cumplimiento de la normativa legal exigida al edificio.

6.2.4 Contador

Es el encargado de llevar la contabilidad financiera y tributaria de la empresa.

6.2.5 Administrador del Edificio

Es el encargado de liderar el equipo de personal para la correcta operación del edificio. Para esta función es necesario contar con una persona que tenga

experiencia en servicio al cliente, liderazgo, excelente nivel de relaciones interpersonales y una buena disposición para atender las consultas de los inquilinos. Es además quien debe asegurar el orden y estándares definidos para el edificio, respecto al funcionamiento de equipos, imagen y housekeeping.

6.2.6 Conserje

El conserje es quien se mantiene de manera estable en la recepción del edificio, atiende consultas domésticas y presta apoyo a los arrendatarios, hace la recepción de cartas, cuentas y mensajes para los departamentos, así como también el control de acceso de personas al edificio.

6.2.7 Personal de Aseo y Mantenimiento

Este personal es el encargado de mantener el aseo de los espacios comunes y accesos al edificio, así como también realizar el mantenimiento de los distintos equipos y sistemas que operan en el edificio, a fin de asegurar el correcto funcionamiento de todos los servicios ofrecidos a los arrendatarios.

6.3 Incentivos y compensaciones

El desarrollo del proyecto considera mantener niveles de remuneraciones del personal atractivos para el mercado, a fin de contar con trabajadores motivados y además tener baja rotación de personal.

A continuación, se detallan las remuneraciones brutas del equipo:

Cargo	Cantidad	Sueldo	
		Mensual	Anual Total
Gerente de Operaciones	1	59 UF	711 UF
Jefe de administración y Finanzas	1	50 UF	594 UF

Administrador Edificio	1	39 UF	473 UF
Contador	1	37 UF	449UF
Conserje	4	19 UF	894 UF
Personal de aseo y mantenimiento	8	15 UF	1.458 UF

Cuadro N°6. Remuneraciones

Respecto al plan de reconocimiento e incentivos, se ha considerado las siguientes iniciativas:

- Selección de empleado del mes según evaluación de los arrendatarios, por medio de encuesta de satisfacción al cliente, y evaluación de desempeño, donde se reconocerá al trabajador con un presente no superior a 1 UF.
- Revisión anual de incremento salarial de un 3% a 10% de acuerdo a la evaluación del desempeño individual, medida por evaluación de la jefatura y encuesta de satisfacción al cliente.
- Para el caso de los ejecutivos, Gerente de Operaciones y Jefe de Administración y Finanzas, se evaluará la entrega de un bono anual, correspondiente a un sueldo adicional, en caso de cumplir con las metas establecidas de porcentaje de ocupación del edificio y utilidades de la empresa.

VII. Plan Financiero

7.1 Tabla de supuestos

El lugar de compra del Edificio Feel Concept será en la comuna de San Miguel, según el análisis de rentabilidad asociado a compra versus renta dio lo siguiente:

Comuna	ROA
San Miguel	7,45%
Quinta Normal	7,26%
Estación Central	6,69%
Santiago Centro	6,14%
Recoleta	6,13%
Independencia	5,82%
San Joaquín	5,44%
Ñuñoa	5,18%

Cuadro N°7. Rentabilidad de arriendo por Comunas

La comuna de San Miguel fue la seleccionada ya que del análisis de rentabilidad es la comuna que presenta la más alta rentabilidad, como segunda opción a evaluar se considera la comuna de Quinta Normal por el mismo parámetro.

Edificio calculado con 280 departamentos distribuidos de la siguiente forma:

Departamentos 1D 1B	Cantidad	%
35 m ²	224	80
Departamentos 2D 1B	Cantidad	%
50 m ²	56	20

Cuadro N°8. Distribución de departamentos

El valor de la inversión fue calculado según el levantamiento realizado en la venta de nuevos departamentos en cada comuna, más los activos fijos requeridos para el equipamiento y servicio que dispondrá el edificio, por lo tanto en el caso de la comuna de San Miguel el valor será de 752.735 UF

La evaluación de este proyecto se realiza en un horizonte de tiempo de 10 años, donde el último año se calculan los flujos a perpetuidad con un valor de 685.845 UF, esto calculado con una tasa de crecimiento de 3,6%.

Se considera la variación del IPC para la proyección de sueldos del personal operativo y administrativo.

La inversión inicial en capital de trabajo es de 3.518 UF

Se solicitará préstamo bancario a 20 años, a una tasa de interés de 4,0% anual, por un monto de 376.367 UF, monto correspondiente al 50% del valor de la inversión.

Se estima una ocupación del edificio en escenario normal de 80% en el año 1, 85% en el año 2 llegando al 95% en el año 10.

7.2 Estimación de ingresos

A continuación se muestra de los ingresos netos expresados en miles, se estimaron las ventas basados en la ocupación del edificio por tipo de departamento y crecimiento del valor del arriendo mencionado en el punto 7.1.9 y 7.1.5 correspondientemente.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
33.479	49.996	52.974	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956

Cuadro N° 9. Ventas anuales

Como se puede observar, existe un aumento importante de los ingresos desde el primer año, con un aumento de 33% en el año 2 respecto al anterior, y de 6% para el año 3, y un 5% de aumento en el año siguiente, esto porque al comienzo se incrementa la ocupación del edificio terminando el año 3 con una ocupación esperada de 90% en escenario normal.

7.3 Plan de Inversiones

Dentro del monto (expresado en miles) necesario de inversión el mayor impacto es el costo del edificio con un porcentaje de 97%, los montos de equipamiento y capital de trabajo tienen un porcentaje del 3%. El monto total para el negocio es de 752.734 UF

Estimación costo Edificio	729.930
Equipamiento adicional	16.140
Capital de trabajo	6.665

Cuadro N° 10. Monto total requerido de inversión

7.4 Proyección de Estados Resultados

A continuación se muestran los Estados Resultados proyectados del negocio en miles de pesos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Netas										
Mercado Local	33.479	49.996	52.974	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956
Total Ventas	33.479	49.996	52.974	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956
Ingresos por IVA	4.837	10.026	10.616	11.206	11.206	11.206	11.206	11.206	11.206	11.206
Costos Variables										
Costos mantenimiento departamentos	5.818	9.086	9.611	10.150	10.150	10.150	10.150	10.150	10.150	10.150
Costos servicios básicos	963	963	963	963	963	963	963	963	963	963
Pago de IVA	4.837	10.026	10.616	11.206	11.206	11.206	11.206	11.206	11.206	11.206
Total Costos Variables	11.618	20.074	21.189	22.318	22.318	22.318	22.318	22.318	22.318	22.318
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	<i>35%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>	<i>40%</i>
Utilidad Bruta	26.698	39.948	42.401	44.843	44.843	44.843	44.843	44.843	44.843	44.843
Costos Fijos										
Marketing y Promoción	346	346	263	192	185	256	185	256	185	185
Administración y Dirección	544	472	544	544	472	472	472	472	472	472
EBITDA	20.972	29.104	30.978	32.902	32.981	32.909	32.981	32.909	32.981	32.981
Depreciación	16.408	16.485	16.485	16.575	16.659	16.745	16.834	16.919	17.003	17.093
Interés	15.055	14.549	14.023	13.477	12.908	12.316	11.701	11.062	10.396	9.704
Total Costos Fijos	32.352	31.852	31.316	30.787	30.224	29.789	29.192	28.709	28.057	27.454
<i>Total Costos Fijos / Ventas</i>	<i>97%</i>	<i>64%</i>	<i>59%</i>	<i>55%</i>	<i>54%</i>	<i>53%</i>	<i>52%</i>	<i>51%</i>	<i>50%</i>	<i>49%</i>
Resultado antes de Impuestos (EBIT)	(5.653)	8.096	11.085	14.056	14.619	15.054	15.651	16.135	16.787	17.389
EBIT acumulado	(7.216)	1.007	12.092	26.149	40.768	55.822	71.473	87.607	104.394	121.783
Impuesto a las Ganancias	-	377	2.993	3.795	3.947	4.065	4.226	4.356	4.532	4.695
Pago de contribuciones	2.779	2.779	2.779	2.779	2.779	2.779	2.779	2.779	2.779	2.779
Resultado Neto	(8.433)	4.940	5.313	7.482	7.893	8.210	8.646	8.999	9.475	9.915
<i>Resultado Neto / Ventas</i>	<i>-25,19%</i>	<i>9,88%</i>	<i>10,03%</i>	<i>13,37%</i>	<i>14,11%</i>	<i>14,67%</i>	<i>15,45%</i>	<i>16,08%</i>	<i>16,93%</i>	<i>17,72%</i>
Margen Bruto	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Margen Operacional	63%	58%	58%	59%	59%	59%	59%	59%	59%	59%
Margen Neto	-25%	10%	10%	13%	14%	14,7%	15%	16%	17%	18%

Cuadro N° 11. Proyección Estados Resultados

7.5 Proyección de Flujo de Caja

A continuación se muestra Flujo de caja proyectados del negocio en miles.

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta	-	(8.433)	4.940	5.313	7.482	7.893	8.210	8.646	8.999	9.475	9.915
Depreciación	-	16.408	16.485	16.485	16.575	16.659	16.745	16.834	16.919	17.003	17.093
Amortización deuda	-	(12.639)	(13.145)	(13.670)	(14.217)	(14.786)	(15.377)	(15.992)	(16.632)	(17.297)	(17.989)
Inversión inicial	(752.735)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión remodelación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolución IVA compra Edificio	-	-	71.211	71.211	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(3.518)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Premio Gestores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(13.107)
Prestamo	376.367	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo deuda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(224.621)
Valor terminal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	689.845
Flujo caja	\$ 379.885	\$ 4.664	\$ 79.491	\$ 79.338	\$ 9.840	\$ 9.766	\$ 9.577	\$ 9.488	\$ 9.286	\$ 9.181	\$ 461.135

WACC	6,5%
VAN (UF)	\$ 34.176
TIR	7,82%

Cuadro N° 12. Proyección Flujo de caja

7.6 Calculo tasa de descuento

El cálculo del promedio ponderado del capital (WACC), se realizó de la siguiente forma:

Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta	β	1,35	Beta Construcción
Tasa de impuesto a la renta	T	27%	Impuesto a las empresas
Nivel de deuda	D	50%	Préstamo
Tasa libre de riesgo	r_f	4,06%	Bono en pesos a 10 años Banco Central
Retorno del mercado	r_m	5,90%	Según la rentabilidad del IPSA
Premio por riesgo país	π_p	0	
Premio por start up, liquidez	π_l	1,5	Aplicado sobre Beta
$((r_f + (\beta * (r_m - r_f))) / (1 + D)) * (\pi_p + \pi_l)$		6,5%	

Cuadro N° 13. Calculo tasa de descuento

7.7 Evaluación financiera del proyecto

Para el cálculo de la rentabilidad del proyecto se utilizaron los siguientes indicadores. Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno.

El VAN, el cual proporciona una medida de rentabilidad, fue calculado con una tasa de descuento de un 6,5%, con una inversión inicial de 752.735 UF, dividida en inversión de capital de 50% y préstamo bancario del otro 50%, dando como resultado un valor de 376.367 UF. En el caso de la TIR el proyecto obtendría una rentabilidad de 7.6%, siendo un 17% mayor a la tasa de descuento. Adicionalmente, en la liquidación al año N°10 se considera un premio al equipo gestor correspondiente al 20% de la prima obtenida sobre la tasa exigida para el proyecto de 6,5%, lo que equivale a 1,3% de la TIR bruto (7,82%), es decir, 13.107 UF en el año 10.

Según los dos indicadores antes mencionados podemos decir que el proyecto de inversión del Edificio Feel Concept es atractivo económicamente.

7.8 Valor Terminal

Se realiza cálculo del valor terminal del proyecto al año N°10, considerando el flujo de caja sin pago de intereses por deuda, a través de la siguiente fórmula:

$$VR = \frac{FC}{g - k}$$

Donde,

FC	Flujo de caja	\$	9.915
k	Tasa de descuento		6,5%
g	Tasa de crecimiento		3,7%
VR	Valor residual	\$	689.845

Cuadro N° 14. Variables para el cálculo del Valor terminal del proyecto.

7.9 Balance proyectado

A continuación se muestra Balance proyectado del negocio, en miles de pesos.

	Saldos al Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS											
Efectivo		33.479	49.996	52.974	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956
Caja	3.922	3.922	11.897	33.322	55.120	79.177	103.729	128.684	154.164	180.082	206.561
Total Activos Corrientes	3.922	37.401	61.893	86.296	111.076	135.133	159.686	184.640	210.121	236.038	262.517
Activo Fijo	748.813	748.813	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574
Depreciación Acumulada	-	(16.408)	(32.893)	(49.378)	(65.953)	(82.613)	(99.357)	(116.191)	(133.110)	(150.114)	(167.207)
Total Activos Fijos Netos	748.813	732.405	716.681	700.196	683.621	666.961	650.217	633.382	616.464	599.460	582.367
TOTAL DEL ACTIVO	752.735	769.806	778.574	786.492	794.697	802.094	809.902	818.023	826.584	835.499	844.884
PASIVOS											
Cuentas por Pagar		27.562	35.441	36.020	36.531	35.883	35.363	34.677	34.108	33.372	32.680
Prestamo Bancario		27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694
Impuestos por pagar		-	377	2.993	3.795	3.947	4.065	4.226	4.356	4.532	4.695
Total Pasivos Corrientes	-	55.256	63.512	66.706	68.019	67.524	67.122	66.596	66.159	65.598	65.068
Obligaciones bancarias	376.367	363.728	336.913	322.696	307.910	292.533	276.540	259.908	242.611	224.621	205.912
Total Pasivos No Corrientes	376.367	363.728	13.145	322.696	307.910	292.533	276.540	259.908	242.611	224.621	205.912
TOTAL DEL PASIVO	376.367	418.984	76.657	389.402	375.929	360.057	343.662	326.504	308.769	290.219	270.981
PATRIMONIO											
Capital Social	376.367	359.254	382.019	398.263	413.261	428.790	444.900	461.693	479.121	497.287	516.158
Resultados Acumulados			(8.433)	(3.493)	1.820	9.302	17.195	25.405	34.051	43.050	52.525
Resultados del Ejercicio		(8.433)	4.940	5.313	7.482	7.893	8.210	8.646	8.999	9.475	9.915
TOTAL DEL PATRIMONIO	376.367	350.822	378.526	400.082	422.563	445.985	470.305	495.744	522.171	549.812	578.598
TOTAL PASIVO Y PATR NETO	752.735	769.806	455.183	789.485	798.492	806.042	813.967	822.248	830.940	840.031	849.579

Cuadro N° 15. Proyección Balance General

7.10 Capital de trabajo

El máximo déficit (expresado en miles) de capital de trabajo se tiene al mes 5 del año 1, con un valor de 3.518 UF, el cual va disminuyendo hasta el mes 9.

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
Ingresos	528	780	1.016	1.503	1.991	2.961	3.448	3.935	3.936	3.937
Costos	1.687	1.728	1.822	1.956	2.144	2.519	2.707	2.895	2.896	2.897
Saldo	-1.159	-948	-805	-452	-153	442	741	1.040	1.040	1.040
Déficit acumulado	-1.159	-2.107	-2.912	-3.364	-3.518	-3.075	-2.334	-1.293	-253	787
Máximo déficit	-3.518									
CAPITAL DE TRABAJO	3.518									

Cuadro N° 16. Capital de Trabajo

7.11 Fuentes de financiamiento

Para este proyecto se gestionará préstamos bancarios asociado al 50% de la inversión, según lo mencionado anteriormente, correspondiente a 376 UF a una tasa de interés del 4,0% a un periodo de 20 años, lo cual permitirá costear la compra del Edificio en la comuna de San Miguel. El resto del capital necesario para la ejecución del proyecto proviene de inversionistas (proyectado en millones).

Total de la inversión		\$ 752.735
Patrimonio	50,0%	\$ 376.367
Deuda	50,0%	\$ 376.367
Años	20	
Tasa	4,0%	

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Cuota Anual	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694	\$ 27.694
Interés	\$ 15.055	\$ 14.549	\$ 14.023	\$ 13.477	\$ 12.908	\$ 12.316	\$ 11.701	\$ 11.062	\$ 10.396
Amortización	\$ 12.639	\$ 13.145	\$ 13.670	\$ 14.217	\$ 14.786	\$ 15.377	\$ 15.992	\$ 16.632	\$ 17.297
Saldo de la deuda	\$ 363.728	\$ 350.584	\$ 336.913	\$ 322.696	\$ 307.910	\$ 292.533	\$ 276.540	\$ 259.908	\$ 242.611

Cuadro N° 17. Fuente de financiamiento

En nuestro caso está considerado pagar el saldo de la deuda en el año 10, cuando se liquida el proyecto.

7.12 Ratios financieros claves

Los principales ratios financieros que se evaluaron en este proyecto son:

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ROE	-2,4%	1,4%	1,4%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
ROA	-1,1%	0,6%	0,7%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,2%
Leverage	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4
Cap rate	4%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%
Razon deuda patrimonio	1,2	0,2	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Liquidez corriente	0,7	1,0	1,3	1,6	2,0	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0

Cuadro N° 18. Principales ratios Financieros

Para el primer año el proyecto presenta rentabilidad negativa, pero se recupera rápidamente en el año 2, ofreciendo rentabilidad sobre el patrimonio en aumento, con rentabilidad a partir del año 2 de operación de un 1,4% como promedio.

Por otro lado, la rentabilidad del activo también aumenta a partir del año 7, dando como rentabilidad promedio de 1,1%.

En el caso del Leverage, el endeudamiento va disminuyendo debido al pago de la deuda solicitada en el inicio, llegando al final de este periodo de 10 años con una deuda de 224.621 UF para el proyecto. Lo mismo para el caso de la razón deuda patrimonio, como la deuda es alta al inicio el proyecto se ve afectado, sin embargo va disminuyendo cada año, llegando a 0,4 al año 10.

La liquidez corriente alcanza valores sobre 2,0 a partir del año 5, llegando a valores de 4,0 en el año 10.

El Cap-rate va en aumento, principalmente por los mayores ingresos y pago de los intereses de la deuda, promediando 7,4% a contar del cuarto año.

7.13 Análisis de sensibilidad

Se realizaron los siguientes análisis de sensibilidad:

7.13.1 Tasa de crecimiento:

En este caso, se evaluó el escenario normal variando la tasa de crecimiento a la salida del proyecto, según muestra el siguiente cuadro, en UF:

Tasa de crecimiento a la salida del proyecto	VAN	TIR
3,0%	-\$ 38.112	4,90%
3,1%	-\$ 29.585	5,29%
3,2%	-\$ 20.547	5,69%
3,4%	-\$ 747	6,51%
3,5%	\$ 10.129	6,94%
3,7%	\$ 34.176	7,82%
3,9%	\$ 61.860	8,76%
4,0%	\$ 77.334	9,25%
4,1%	\$ 94.075	9,75%
4,2%	\$ 112.244	10,27%

Cuadro N° 19. Sensibilización tasa de crecimiento

7.13.2 Porcentaje de ocupación:

La sensibilización se realizó considerando el porcentaje crecimiento en la ocupación del edificio, desde el sexto mes del año 1, hasta fines del año 10, en UF.

Ocupación	VAN	TIR
70%	-\$ 182.764	-4,07%
75%	-\$ 138.789	-0,53%
80%	-\$ 94.489	2,15%
85%	-\$ 48.766	4,46%
90%	-\$ 6.006	6,30%
95%	\$ 34.176	7,82%
97%	\$ 52.719	8,47%
98%	\$ 61.484	8,77%
99%	\$ 70.249	9,06%

Cuadro N° 20. Sensibilización porcentaje de ocupación

7.13.3 Tasa de interés deuda:

Se realizó la sensibilización en la tasa de interés de la deuda considerando una variación en la tasa desde un 3% a 7%. Valores mostrados en UF.

Tasa de interes deuda	VAN	TIR
3,00%	\$ 37.485	7,97%
3,50%	\$ 35.899	7,90%
4,00%	\$ 34.176	7,82%
4,50%	\$ 31.964	7,73%
5,00%	\$ 29.485	7,62%
5,50%	\$ 28.298	7,57%
6,00%	\$ 26.824	7,51%
6,50%	\$ 24.685	7,42%
7,00%	\$ 22.823	7,34%

Cuadro N° 22. Sensibilización tasa de interés deuda

VIII. Riesgos críticos

8.1 Riesgos Críticos

Al realizar el análisis de riesgos, se identifican los principales que podrían impactar el éxito de este proyecto asociado a la actividad de arriendo inmobiliario:

- Problemas para la captación de financiamiento y compra del inmueble.
- Desviaciones en la demanda estimada por los clientes.
- Dificultades adicionales para la obtención de permisos municipales, de salud y comerciales.
- Problemas para contratar personal que operará el edificio.
- Baja satisfacción de los clientes con el servicio prestado.

RIESGO	IMPACTO	MEDIDAS DE MITIGACION
Problemas para la captación de financiamiento y compra del inmueble.	Alto	Apoyo con empresa especializada en desarrollo de Business Plan Asesoría con empresa especialista en desarrollo de proyectos
Desviaciones en la demanda estimada por los clientes.	Alto	Desarrollar planes adicionales de publicidad en redes sociales y publicaciones. Contar con redes de difusión de ofertas.
Dificultades adicionales para la obtención de permisos municipales, de salud y comerciales.	Medio	Contratar asesoría legal y/o empresa especializada en obtención de permisos.
Problemas para contratar personal que operará el edificio.	Bajo	Contar con base de datos y contactos de personal alternativo. Apoyo con portales de empleabilidad. Outsourcing
Baja satisfacción de los clientes con el servicio prestado.	Medio	Asegurar un buen nivel de atención a clientes. Mantener áreas y espacios comunes en perfectas condiciones. Desarrollar promociones y actividades atractivas para los clientes.

Cuadro N°23. Riesgos del Proyecto

8.2 Estrategia de Salida

Respecto a la estrategia de salida en caso de no tener éxito el proyecto, se considera compensar a los inversionistas mediante la liquidación de los bienes inmuebles, en este caso el edificio y los departamentos. En este sentido, se considera que los inversionistas originales reciban un mínimo del 80% del capital invertido, considerando el aumento en la plusvalía de la propiedad. En este caso, no se está considerando la venta de la empresa como tal, en el entendido que no sería atractivo para posibles compradores adquirir una empresa que no tuvo éxito, y más bien el valor de la empresa corresponde a los bienes inmuebles.

IX. Propuesta al Inversionista

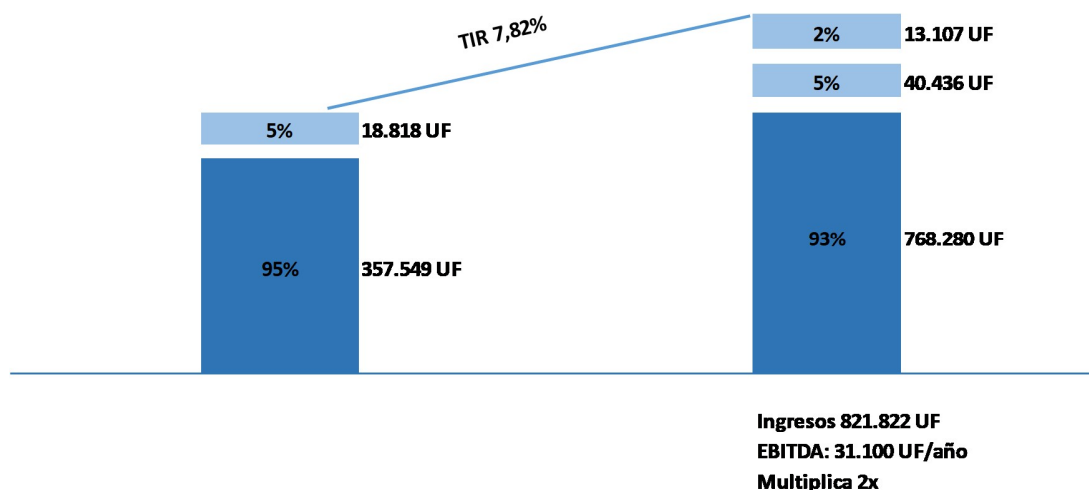
Este proyecto considera el negocio de renta inmobiliaria a profesionales que buscan un estándar acorde a sus necesidades, permitiendo desarrollar sus actividades laborales y sociales en un ambiente grato, cómodo y seguro, presentándose como una alternativa reconocida y valorada por sus clientes.

En nuestro caso, la inversión total para el desarrollo del proyecto es de 752.735 UF, y considera el financiamiento del 50% del capital requerido vía deuda bancaria, 376.367 UF a 20 años plazo, y el otro 50% por levantamiento de capital desde inversionistas y el equipo gestor del proyecto. En este caso el 95%, correspondiente a 357.549 UF, proviene desde inversionistas externos, y el 5% restante de este capital será aporte del equipo gestor, con 18.818 UF

Para el caso de los inversionistas, se ofrece una participación de la sociedad propietaria de la empresa alineada con los porcentajes de aportes, proyectando un Cap-rate promedio estimado de 7,4% a contar del cuarto año de operación. Adicionalmente, caso de no cumplir las expectativas de flujos y TIR exigidas al

proyecto, se asegura un retorno mínimo del 80% del capital financiado a los inversionistas, proveniente de la liquidación de los activos fijos de la empresa.

El proyecto define una TIR objetivo mínima de 6,5% para hacer rentable el negocio. Sin embargo, de la proyección de ingresos y utilidades, se espera obtener una TIR superior a 7% para el proyecto. Con esto, considerando un plazo de inversión de 10 años, luego de liquidar la empresa, se proyectan retornos de 2 veces lo invertido.



X. Conclusiones

La idea de este proyecto nace al observar el creciente aumento del mercado de arriendos habitacionales en Chile, donde la demanda de departamentos presenta el mayor aumento en los últimos 10 años. Los cambios demográficos, conductuales y sociales, sumado al incremento en la llegada de inmigrantes y el déficit de viviendas disponibles en la región metropolitana, habilitan como oportunidad de negocio el desarrollo de un proyecto inmobiliario para renta residencial.

Dado que los ingresos del negocio por concepto de arriendo de los departamentos superan los 30.000 UF a contar del tercer año de operación y sobre \$2.200 millones proyectados desde el año 10, con retornos (TIR) de 14,3%, una inversión inicial de 55.500 UF y un Cap-rate promedio de 7,4%, podemos concluir que el escenario de inversión es atractivo para los futuros inversionistas, sumado al bajo riesgo de retorno del capital dado la posibilidad de venta del inmueble en caso de ser necesario.

Adicionalmente, de la proyección de ingresos y utilidades, se espera obtener una TIR superior al mínimo exigido de 6,5%. Con esto, considerando un plazo de inversión de 10 años, se proyectan retornos de 2 veces lo invertido para los inversionistas y equipo gestor.

La tendencia de la industria asociada a edificio Multifamily está en crecimiento, triplicándose desde el año 2016 referente a la oferta de unidades bajo este concepto, y se espera que se duplique en los próximos años. Por otro lado, la diferenciación distintiva del servicio de Edificio Feel Concept con respecto a los competidores directos y sustitutos, entrega solides y confianza para contar con clientes satisfechos que prefieran estos departamentos frente a las otras alternativas del mercado.

XI. Bibliografía y fuentes

- Nassir Sapag Chain, Reynaldo Sapag Chain, José Sapag Puelma (2014), Preparación y Evaluación de Proyectos, Sexta edición, McGraw Hill.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012), Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, Pearson Prentice Hall.
- Roger J. Best (2007), Marketing Estratégico, Cuarta Edición, Pearson Prentice Hall.
- Patricio Inostroza M (2014), Planificación de solicitud de devolución de remanente de IVA crédito fiscal por inversiones en activos fijos y sus efectos en la reorganización de empresas. Tesis de Grado Magíster en Tributación, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Páginas Web:

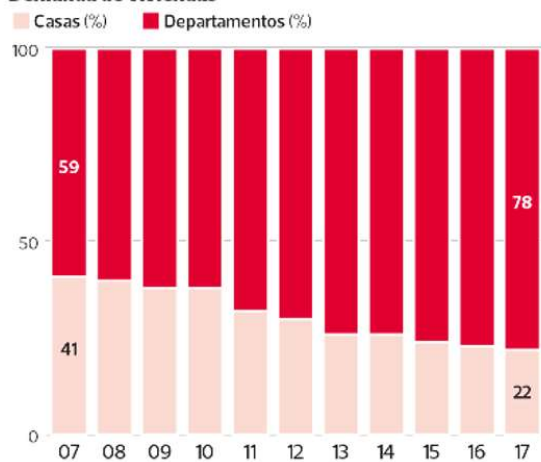
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. www.minvu.cl
- Banco Central de Chile. www.bcentral.cl
- Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. www.sbif.cl
- Cámara Chilena de la Construcción, Centro de Información. www.cchc.cl
- Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios, ACOP. www.acop.cl
- ESE Business School. www.esec.cl
- Instituto Nacional de Estadísticas. www.inec.cl
- Censo 2017. www.censo2017.cl
- Colliers International. www.colliers.com/es-cl/chile/
- Consejo Nacional de Educación. www.cned.cl/
- Pirámides de población del mundo. www.populationpyramid.net
- Portal Inmobiliario. www.portalinmobiliario.com

XII. Anexos

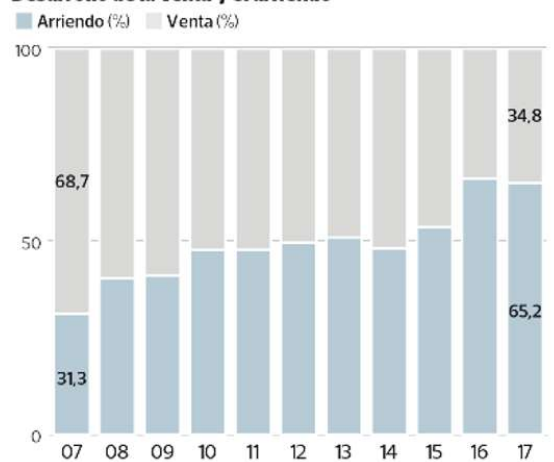
Anexo N°1. Aumento de tasa de arriendo en los últimos 10 años.

RADIOGRAFÍA INMOBILIARIA DEL GRAN SANTIAGO

Demanda de viviendas

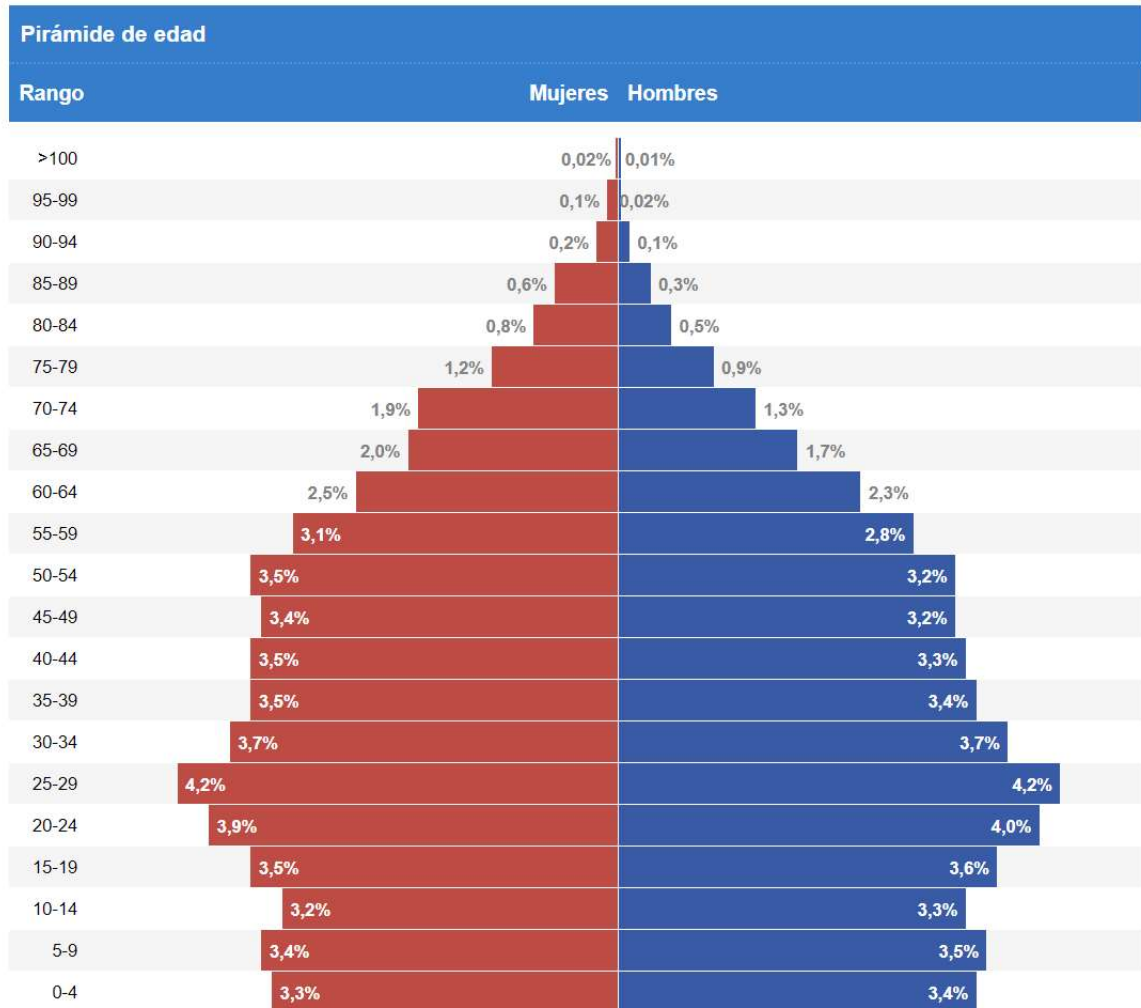


Desarrollo de la venta y el arriendo

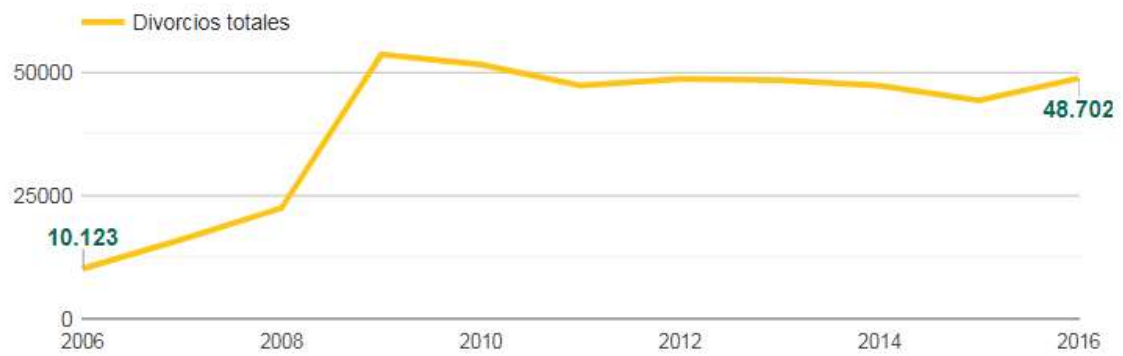


FUENTE: Techo Chile y Mercado Libre Clasificados (Portalinmobiliario.com) / Centro de Investigación Social (CIS) a partir de Casen 2015.

Anexo N°2. Pirámide distribución edad y género censo 2017.



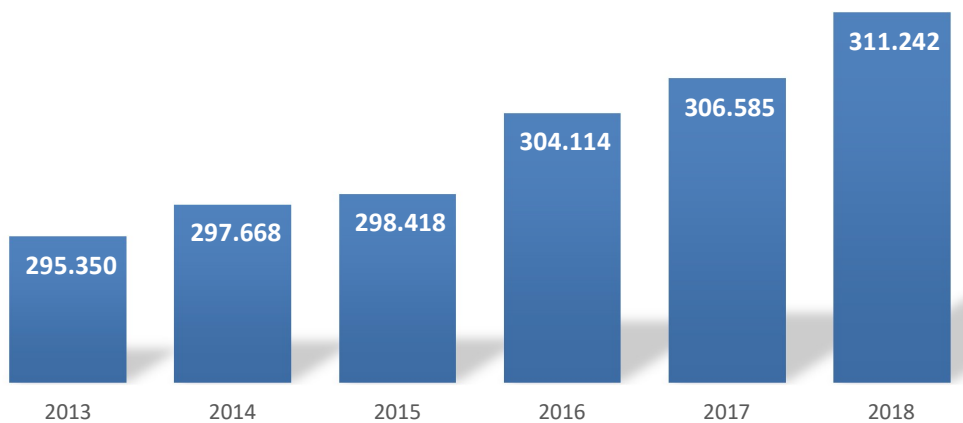
Anexo N°3. Divorcios en Chile entre 2006 y 2016 según información de Registro Civil.



Anexo N°4. Crecimiento de matrículas en la región metropolitana.

Año	Matriculas Totales	% Crecimiento
2013	295.350	2,3%
2014	297.668	0,8%
2015	298.418	0,3%
2016	304.114	1,9%
2017	306.585	0,8%
2018	311.242	1,5%

Matriculas Totales region Metropolitana



Anexo N°5. Extranjeros residentes por región según censo 2017.

Estimación de residentes por región			
Región	Extranjeros	% del total de extranjeros	% de la población regional *
Arica y Parinacota	25.537	2,3%	11,3%
Tarapacá	58.376	5,2%	17,7%
Antofagasta	104.817	9,4%	17,3%
Atacama	17.999	1,6%	6,3%
Coquimbo	26.951	2,4%	3,6%
Valparaíso	63.164	5,6%	3,5%
Metropolitana	704.133	62,9%	9,9%
O'Higgins	22.031	2,0%	2,4%
Maule	22.035	2,0%	2,1%
Biobío	25.745	2,3%	1,3%
Araucanía	15.616	1,4%	1,6%
Los Ríos	5.822	0,5%	1,5%
Los Lagos	15.781	1,4%	1,9%
Aysén	3.295	0,3%	3,2%
Magallanes	7.965	0,7%	4,8%
Total	1.119.267		

* Calculado sobre población regional del Censo 2017

Anexo N°6. Vista Planta Departamentos.

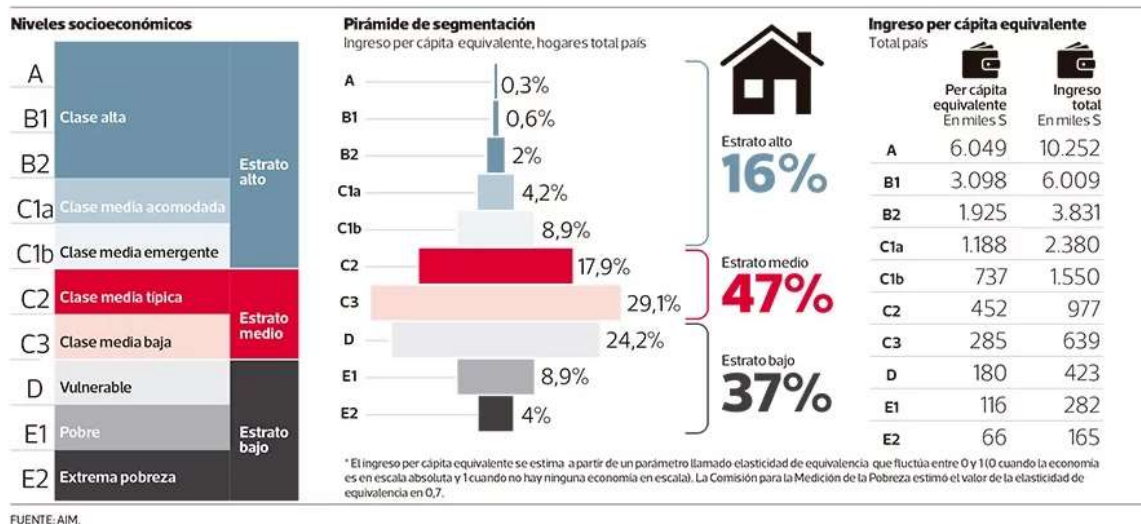
Departamento Tipo, 1 dormitorio y 1 baño.



Departamento Tipo, 2 dormitorio y 1 baño.



Anexo N°7. Distribución de los niveles socioeconómicos en Chile.



Anexo N°8. Misión y Visión de Edificio Feel Concept.



Misión

Entregar satisfacción a nuestros clientes con departamentos equipados con tecnología y espacios comunes que faciliten la vida y encuentro entre inquilinos, con un equipo humano cercano y atento a las necesidades de los clientes.

Visión

En los próximos 5 años, convertirnos en líderes en el arriendo de departamentos de edificios multifamily, constituyendo un alternativa atractiva y sustentable, tal que asegure una alta fidelización de nuestros clientes y rentabilidad a nuestros accionistas.