



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

Plan de negocios Residencial Universitaria en Santiago

Seminario para optar al título
de Ingeniero Comercial,
Mención Administración

Participante:

Tomás Pérez Alfonso

Profesora guía:

Nicole Pinaud Verde-Ramo

Índice de contenidos

Índice de contenidos	3
----------------------	---

Primera parte: Introducción

1. Resumen ejecutivo	6
2. Objetivos	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Específicos	7
3. Metodología	8
4. Marco teórico	8

Segunda parte: Investigación de mercado

5. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	9
5.1 Consideraciones	9
5.2.1 Tendencias	9
5.2.2 Análisis Porter	11
5.3 Análisis de los competidores	14
5.3.1 Características de los competidores	14
5.3.2 Posicionamiento de los competidores	17
5.4 Análisis de clientes	18
5.4.1 Estudiantes nacionales	19
5.4.2 Estudiantes internacionales	20
5.5 Conclusiones del capítulo	21

Tercera parte: plan de negocios

6. Idea de negocio	22
7. Oportunidad de negocio	23
7.2 Características del equipo emprendedor	24
7.3 La empresa	25
7.3.1 Estrategia	25
7.3.2 Misión, visión y valores	26
7.4 Estrategia de entrada	26
7.5 Estrategia de crecimiento	27
7.5.1 Nuevas sedes	27
7.5.2 Nuevos negocios	28
7.6 Estrategia de salida	28
8. Modelo de negocios	30
8.1 CANVAS	30
8.1.1 Lienzo	30

8.1.2	Segmentos de clientes	31
8.1.3	Propuesta de valor	31
8.1.4	Canales	32
8.1.5	Relación con los clientes	32
8.1.6	Recursos claves	32
8.1.7	Actividades claves	33
8.1.8	Socios claves	33
8.1.9	Estructura de costos	34
8.1.10	Fuente de Ingresos	34
8.2	RSE e impacto en la sociedad	35
8.2.1	Impacto social y económico	35
8.2.2	Impacto ambiental	35
9.	Plan de Marketing	35
9.1	Objetivos de marketing	35
9.1.1	Actividades de marketing	37
9.2	Estrategia de segmentación	38
9.2.1	Macro segmentación de mercado	38
9.2.2	Micro segmentación de mercado	38
9.3	Producto/servicio	38
9.4	Precio	39
9.5	Distribución	39
9.6	Promoción	40
9.7	Métricas e indicadores	40
10.	Plan de implementación y operaciones	40
10.1	Estrategia de implementación	40
10.1.1	Aspecto legal	40
10.1.2	Construcción inmueble y equipamiento	41
10.1.3	Requerimientos de personal	41
10.1.4	Plan de implementación	41
10.2	Estrategia de operación	42
10.2.1	Plataforma web	42
10.2.2	Universidades	42
10.2.3	Clientes	43
10.2.4	Cadena de valor	43
11.	Gestión de personas	44
11.1	Características del equipo	44
11.2	Proceso de reclutamiento y selección	45
12.	Plan financiero	45
12.1	Financiamiento del proyecto	45
12.2	Costos	46

12.2.1	Compra terreno	46
12.2.2	Construcción y equipamiento	46
12.2.3	Costo en régimen (operativo)	47
12.3	Ingresos proyectados	48
12.4	Evaluación financiera	48
12.4.2	Tasa de descuento	49
12.4.3	VAN y TIR	50
12.4.4	Análisis de sensibilidad	50
13.	Riesgos críticos	52

Cuarta parte: Conclusiones, bibliografía y anexos

14.	Conclusiones	53
15.	Bibliografía	55
16.	Anexos	57
	Anexo 1 Tamaño de mercado	57
	Anexo 2.1 Entrevista estructurada	58
	Anexo 2.2 Entrevista estructurada	61
	Anexo 3 Resultados encuesta on-line	64
	Anexo 4 Residenciales estudiantiles en Santiago (muestra representativa)	67
	Anexo 5.1 Plantas del edificio – Piso tipo	68
	Anexo 5.2 Plantas del edificio – Piso 1	69
	Anexo 6 Ventajas de la certificación LEED	70
	Anexo 7 Cuadro de Mando Integral	71
	Anexo 8 Descripción de cargos	72
	Anexo 9 Detalle equipamiento habitación	724
	Anexo 10 Proyección mensual flujos año 1	74
	Anexo 11 Proyección anual flujos primeros 5 años	75
	Anexo 12 Evolución UF	76
	Anexo 13 Cálculo tasa de descuento	77

1. Resumen ejecutivo

Hoy en Chile existen más de 660.000 estudiantes de pregrado. Un 44,3% de estos se concentra en la ciudad de Santiago y se calcula que un 20% de ellos proviene de otras regiones. Solo ese 20%, es decir, 60.000 estudiantes, generan un mercado anual para la industria de alojamiento para universitarios de US\$312.000.000. Adicionalmente, para el año 2015 se espera recibir cerca de 13.000 estudiantes de intercambio que estarán en promedio 5 meses alojando en un lugar fijo. Ellos representan un tamaño de mercado anual de US\$29.900.000. Ambos grupos de estudiantes, forman un mercado anual en la industria de alojamiento para estudiantes de US\$342.000.000 aproximadamente.

Históricamente, estos estudiantes han elegido entre 4 tipos de lugares para vivir: arriendo de departamentos que suele ser la alternativa más cara; arriendo de piezas donde son inquilinos en la casa o departamento de alguien; familias anfitrionas en especial para alumnos de intercambio; y residenciales para estudiantes.

Este proyecto busca entrar a este último grupo de viviendas que se ha caracterizado por su falta de preparación y comodidad en la recepción de estudiantes. En general, son casonas con piezas poco equipadas, instalaciones antiguas y espacios comunes limitados. Son inmuebles adaptados para recibir inquilinos en los espacios ya no utilizados y que no fueron construidos o distribuidos para esos efectos. A pesar de lo anterior, este grupo de viviendas, se completan rápidamente y sus dueños no perciben la necesidad de mejorar sus servicios.

Según lo anterior, aparece como una oportunidad muy atractiva el proyecto inmobiliario de la Residencial Universitaria X que busca entregar un mejor servicio, generar una mejor experiencia y así lograr el posicionamiento de la marca como top of mind en residencias estudiantiles. Finalmente, se espera que en el mediano plazo se pueda implementar un proceso de expansión del negocio dentro de la Región Metropolitana u otros polos universitarios del país.

La Residencial Universitaria X tendrá capacidad para 120 estudiantes, estará emplazada en el barrio de Parque Bustamante. Se busca ser reconocido como un lugar seguro, cómodo y pensado especialmente para la vida universitaria, donde el estudiante se pueda sentir “en casa”. Cada habitación tendrá entre 15 y 20 mts², contará con baño privado o lo compartirá como máximo con una persona. Todas las

habitaciones están completamente equipadas y disponen de terraza. Por otra parte, el edificio contará con lavandería auto-servicio, cocina/comedor, sala de estar en cada piso y salas multiusos disponibles sin costo para celebraciones y actividades de diversa índole. También existirá un conserje 24x7 para velar por la seguridad de los estudiantes.

Dentro del ámbito financiero se destacan dos grandes montos de inversión. En primer lugar, la compra del terreno que tendrá una superficie de 30 metros de frente y una profundidad de 45 metros, es decir, una superficie total de 1.350 mts². Dado el emplazamiento de la residencia, ubicado en el límite entre las comunas de Providencia y Santiago Centro, el valor del metro cuadrado es de UF 30, por lo que el valor del terreno asciende a UF 43.200. En segundo lugar, la construcción y equipamiento del edificio comprende 7 pisos más 1 subterráneo (6.300 mts²). Esto representa un monto de UF 113.172. Finalmente, los gastos operativos (costos fijos y variables) anuales corresponden a un valor aproximado de UF 3.800.

El principal ingreso del negocio corresponderá al arriendo de las piezas por períodos mensuales, semestrales o anuales. El precio promedio de arriendo de cada pieza corresponde a \$350.000, lo que genera ingresos anuales aproximados de UF 16.000.

Según lo anterior, el proyecto, evaluado a una tasa pertinente para la industria de 13,29%, tiene un VAN positivo de \$551.049.549 y una TIR de 17,81%.

La Residencial Estudiantil abrirá sus puertas en marzo del 2016.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para evaluar la factibilidad de realizar un emprendimiento basado en la construcción de una residencia estudiantil.

2.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un estudio de mercado para identificar el comportamiento de los consumidores actuales y potenciales de la industria de alojamiento para universitarios, sus gustos, preferencias y disposición a pagar.
- Desarrollar un servicio que satisfaga una necesidad detectada en el mercado, desarrollando un modelo de negocio rentable.

- Realizar un plan de negocios para plasmar de manera ordenada todos los puntos importantes, pasos a seguir y consideraciones para el emprendimiento de la residencia. Determinar si es rentable ingresar a esta industria con el servicio que se busca ofrecer.

3. Metodología

Una vez identificada la oportunidad de negocio y la necesidad de definir el posicionamiento en un mercado que no presenta liderazgos claros, se decidió usar una metodología de plan de negocios.

Esta metodología, permite definir puntos claves a la hora de poner en marcha un negocio. En esta tesis se realiza una descripción de la compañía y del servicio, análisis de la industria, análisis de consumidores y competidores, plan de marketing, plan de implementación y operaciones, gestión de personas y plan financiero.

4. Marco teórico

A continuación se detalla el marco teórico utilizado en la elaboración de la tesis:

- Plan de negocios: La metodología a seguir se basó en la versión de un plan de negocios estudiada en el curso “Creación de nuevas empresas” FEN U. De Chile, siguiendo la bibliografía del curso (William Bygrave & Andrew Zacharakis, 2011).
- Análisis de la industria: 5 Fuerzas de PORTER.
- Modelo de negocios de la compañía: Se diseñó en base al modelo CANVAS de Alexander Osterwalder, Generación de Modelos de Negocio.

Investigación de mercado: Con el fin de desarrollar una propuesta de valor atractiva, la investigación realizada tuvo como objetivo identificar las preferencias de los consumidores, hábitos de consumo, canales por lo que se informa, valoración de atributos, su disposición a pagar, y testear la idea de negocios.

- Para lo anterior se utilizaron diversas herramientas tales como:
- Encuesta cuantitativa a 215 personas, ambos géneros y muestreo por conveniencia.
- Entrevista a encargados de relaciones internacionales de universidades.
- Visitas presenciales a residencias que operan actualmente.
- Investigación de datos secundarios obtenidos de internet.

5. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

5.1 Consideraciones

En la siguiente sección se analizará la industria de alojamiento para alumnos universitarios nacionales e internacionales considerando datos, estadísticas y tendencias en la región metropolitana.

La investigación de mercado involucró 4 actividades:

- 1) Levantamiento de información en principales portales on-line de alojamiento y sitios oficiales de universidades.
- 2) Entrevista estructurada a personas encargadas de asuntos/relaciones internacionales de las principales universidades de Santiago (Anexo 2.1 y 2.2).
- 3) Visita y entrevista no estructurada a residenciales en Santiago.
- 4) Encuesta on-line a alumnos nacionales y de intercambio (Anexo 3).

5.2 Análisis de Industria (Residencias Estudiantiles)

Se entenderá la industria de alojamiento para universitarios como aquella que satisface la necesidad de residencia temporal o permanente para jóvenes universitarios que dejan el hogar familiar para trasladarse a otra ciudad, en este caso Santiago, por motivos de estudio.

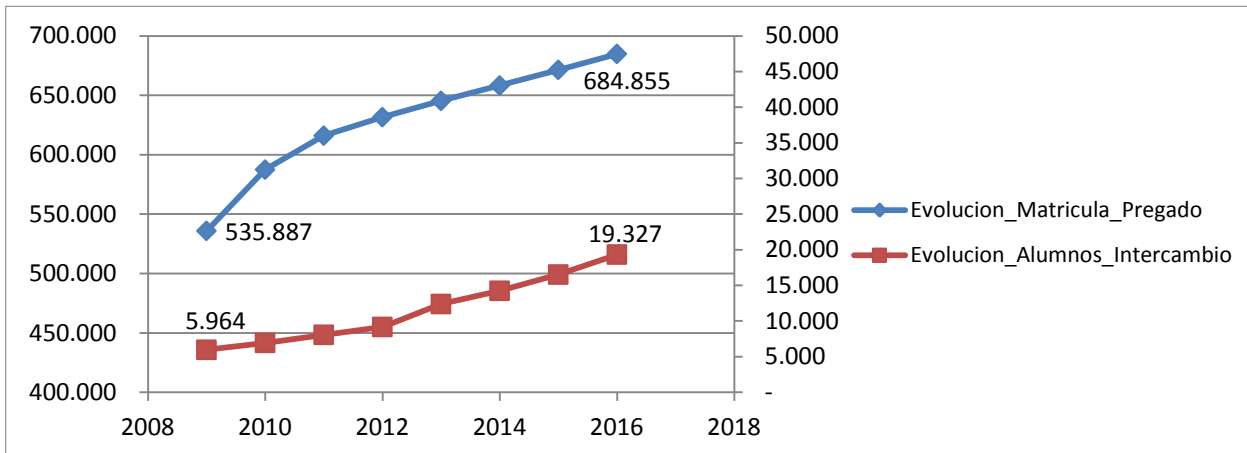
Dentro de los formatos más relevantes es posible destacar principalmente en departamentos y casas compartidas, residencias estudiantiles, casas de familias chilenas y arriendo de piezas.

5.2.1 Tendencias

Desde el punto de vista de la oferta, no se registra mayor evolución en las tendencias a excepción de una nueva residencia diseñada para estudiantes universitarios (dirigida a alumnos de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile), conocida como “Residencia Fantastic” y que aún no abre sus puertas. Su creación refleja que existen otros emprendedores detectando oportunidades y espacios para incorporar nuevos modelos de negocios en el ámbito del alojamiento para universitarios. Como se mencionó, aún no recibe clientes por lo que no hay certeza de cuáles serán sus resultados, no obstante permite vislumbrar un nuevo ciclo en las residencias estudiantiles encontrándonos en una etapa de poca madurez de la industria.

Por otro lado, la demanda muestra un constante crecimiento a lo largo de los años tanto para alumnos chilenos que ingresan a la educación superior, como alumnos extranjeros que viajan a Chile para complementar sus estudios. El gráfico 1 muestra con mayor claridad la magnitud de ambos crecimientos.

Figura 1: Evolución alumnos de pregrado e intercambio (2009 – 2016)



Fuente: Elaboración propia con datos de “Mi Futuro” (Ministerio de Educación) y “Learn Chile” (ProChile)

Dentro de las razones que permiten entender la positiva evolución en la matrícula de pregrado es posible destacar el aumento de la cobertura en educación superior a través de más vacantes en las universidades y mayor cantidad de carreras por universidad. También es posible destacar una mejora en la tasa de retención de estudiante y aumento en el ingreso de jóvenes provenientes de establecimientos particulares subvencionados¹.

Por otra parte, el aumento sostenido en la cantidad de alumnos de intercambio que vienen a Chile se explica, entre otras cosas, debido al importante grado de apertura que tiene el país en relaciones bilaterales con otros estados² lo que se traduce en ser uno de los países más globalizados del mundo y el más dentro de América del Sur³. Sumado a lo anterior, Chile es un destino muy atractivo para estudiantes de Estados Unidos y Europa ya que es percibido como un lugar de gran interés turístico, seguro, estable y de muy buen nivel académico.

¹ Informe de Matrícula 2013. Servicio de Información de Educación Superior, División de Educación Superior, Ministerio de Educación.

² Chile tiene relaciones bilaterales con 171 estados y embajadas en 66 naciones. Fuente: Principios de la Política Bilateral Chilena, Ministerio de Relaciones Exteriores,.

³ Chile es el 37avo país más globalizado en un ranking de 207 países. Fuente: Índice de globalización KOF 2014, Instituto de investigación económica Konjunkturforschungsstelle KOF, Escuela Politécnica Federal de Zúrich

5.2.2 Análisis Porter

Barreras de entrada

La mayor barrera de entrada a esta industria corresponde a la infraestructura que tendrá un costo importante. Muy relacionado a lo anterior, y determinante para el éxito del proyecto se encuentra la ubicación del inmueble (donde terrenos mejor ubicados, tienen un valor más alto por metro cuadrado).

No existen asuntos legales que comprometan la entrada a la industria más allá de los protocolos usuales para comenzar un negocio.

Del mismo modo, no existen dificultades para acceder a los canales de distribución. Por un lado, la venta del servicio se realiza en la misma residencia y por otro, el producto se da a conocer principalmente a través de plataformas web y las mismas universidades, las que tienen incentivos a proveer de buenas alternativas a los estudiantes.

En relación al negocio mismo, es posible prever economías de escala en la medida que se disponga de un alto número de habitaciones en cada sede. Si el mercado se vuelva más competitivo, las economías de escala y curvas de aprendizaje tendrán mayor relevancia. Según lo anterior, las empresas que logren esto serán las que probablemente sobrevivan y crezcan, eliminando así a competidores más pequeños.

Según lo anterior, el nivel de las barreras de entrada es medio.

Relación con los proveedores

Dentro de los proveedores claves para la operación del negocio, se encuentran todas las empresas que hacen entrega de los servicios básicos para que el inmueble pueda funcionar en el día a día (agua, luz, gas, electricidad, TV cable, internet, etc.). En este grupo todas las empresas funcionan bajo monopolios naturales o industrias altamente reguladas por lo que no existe mayor espacio para negociar en ningún sentido.

Según lo anterior, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Relación con los clientes

Como se mencionó previamente, los clientes serán todos los estudiantes nacionales e internacionales que dejan sus hogares familiares para estudiar en Santiago por un semestre o más.

Si bien los clientes por definición ocupan su tiempo en ser estudiantes, presentan una pequeña amenaza de integración hacia atrás en el caso de aquellos que viven en casa o departamento y tienen piezas disponibles. De ser así, podrían arrendar piezas y de alguna manera estar integrándose hacia atrás.

Adicionalmente, tienen costos de cambios muy bajos, lo que aumenta su poder de negociación. Ellos pueden cambiar de residencia las veces que estimen conveniente (asumiendo solo un costo de tiempo) ya que la garantía es devuelta en caso de no existir daños o reparaciones que cubrir.

Respecto a la oferta de residenciales disponibles, es posible afirmar que el volumen de competidores es relativamente alto y que no existen plataformas que permitan realizar una comparación sobre cuál es la, o cuáles son las mejores alternativas (a diferencia de un producto estandarizado como un computador o un departamento donde existen múltiples sitios web especializados para comparar). Aún si hubiera preferencia por uno u otro lugar, o alguna residencia fuera evidentemente mejor que las demás, tampoco es información explícita para los consumidores ya que el porcentaje de mercado que puede satisfacer (cantidad de piezas) es muy bajo, ya que en promedio cada residencia solo tiene 2 y 10 piezas (Anexo 4). Por ende, estos lugares no lograrían darse a conocer de manera masiva con facilidad.

Por último, cabe destacar una situación que aunque no esté presente en la industria hoy en día, podría cambiar la relación con los clientes. Si alguna compañía o universidad compra grandes volúmenes de habitaciones para entregarlas como beca, ayuda u otro, las organizaciones podrían adquirir un poder de negociación relevante ya que sus compras podrían concentrar buena parte de las ventas. En la actualidad, cada cliente representa una porción muy pequeña del mercado en su conjunto lo cual diluye gran parte de su poder de negociación.

Según lo anterior, el poder de negociación de los clientes es bajo.

Productos sustitutos

La necesidad de dormir en alguna parte es considerada como básica. Frente a esto, vivir en alguna parte se asume como indispensable y la mayoría de las alternativas implica un desembolso de acuerdo a las posibilidades económicas y preferencias individuales. En el caso de los alumnos nacionales pueden sustituir el arriendo de piezas (en residenciales, hostales o departamentos), cuando viven con familiares o en algún inmueble que ya sea parte de la familia. Para el caso de los alumnos extranjeros esta posibilidad o quedarse de manera gratuita con algún amigo es en general poco probable e irrelevante para nuestro análisis.

Los sustitutos a las residencias estudiantiles son también competidores y es posible agruparlos en cuatro grandes alternativas. En primer lugar, existe la posibilidad de arrendar un departamento que se asocia a mayor calidad y comodidad, pero a un costo mayor. Luego se encuentra el arriendo de piezas cuyo precio varía según las características del acuerdo. También está la opción de programas de vivir en casa de familias chilenas que están enfocados en alumnos extranjeros. Finalmente, existe una variante intermedia entre arrendar una pieza y departamento, que es organizar a un grupo y arrendar de forma conjunta un departamento.

Según lo anterior, los productos sustitutos representan una fuerza alta.

Rivalidad de la industria

Tal como se señaló anteriormente, existe gran cantidad de residenciales en Santiago y poseen un alto nivel de diferenciación debido a la poca estandarización del servicio y las distintas variables que lo afectan como prestaciones, ubicación, calidad, preferencias. De acuerdo a la investigación realizada, las ofertas disponibles en el mercado logran en general llenar su capacidad de manera rápida sin necesidad de desarrollar campañas explícitas de marketing u ofertas especiales. En otras palabras, la demanda es mayor a la oferta disponible. Según esto, no se evidencian incentivos a cambiar las políticas de precios.

Adicionalmente, es posible destacar que no existen compañías dominantes en términos de participación de mercado que puedan desarrollar estrategias de competencia que aumenten la rivalidad de la industria.

Finalmente, dentro de los elementos que aumentan la rivalidad de la industria podemos destacar que los costos de cambio son relativamente bajos para el cliente.

Según lo anterior, la rivalidad de la industria es baja.

Atractivo de la industria

Según las fuerzas que determinan el contexto de la industria que se ha explicado anteriormente, podemos afirmar que existen elementos que disminuyen y también aumentan el atractivo de la industria.

Dentro de aquellos que disminuyen el atractivo, podemos afirmar que las barreras de entrada no son particularmente altas. Lo anterior podría generar el ingreso de nuevos competidores si es que se

detectan altos márgenes en el negocio, disminuyendo así la rentabilidad futura. Asimismo, el bajo costo de cambio para los clientes genera que los productos sustitutos sean una fuerte amenaza.

Por otra parte, existen varios elementos que aumentan el atractivo de la industria como la baja rivalidad existente y el bajo poder de negociación que tienen los clientes y proveedores debido a la naturaleza del negocio y sus transacciones.

Según lo anterior, el atractivo de la industria es alto.

5.3 Análisis de los competidores

5.3.1 Características de los competidores

La competencia presente en la industria de alojamiento para estudiantes, se puede clasificar en 4 grupos: Familias anfitrionas (host families), departamentos compartidos, residenciales y arriendo de piezas.

Familias anfitrionas (host families)

Este tipo de servicios es coordinado por alguna agencia o publicitado a través de los portales oficiales de las universidades con previa revisión de un asistente social o encargado del tema.

Se trata de una alternativa que entrega una experiencia de vida con una familia chilena. Normalmente se diferencia de las residenciales porque cada familia recibe entre uno y dos estudiantes incorporándolo a las costumbres chilenas más típicas, mientras que las residenciales tienen mayor disponibilidad y el foco no es incorporar a la persona “a la familia”.

De acuerdo a lo señalado por encargados de asuntos internacionales de la Universidad Católica de Santiago y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile (Anexo 2), los estudiantes internacionales valoran tener una integración más rápida al lenguaje y a la cultura nacional, pero por otra parte pierden libertad y flexibilidad en términos de horarios y responsabilidades ya que pasan a ser parte de una familia.

- **Actor más relevante:** Home Stay Chile (principal agente Universidad Católica y 20 años de experiencia en el rubro).
- **Rango de precios:** \$300.000 – \$400.000
- **Porcentaje de clientes que prefiere esta alternativa:** 10,06%

- **Atributos más asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Seguridad y buen equipamiento
- **Atributos menos asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Libertad y ubicación

Residenciales

Las residenciales tienen como principal objetivo dar alojamiento y servicios relacionados a estudiantes por períodos de al menos un semestre. Si bien hay casos en que se puede dormir incluso una sola noche, no es el principal negocio ya que para eso existen hostales y hoteles.

Los servicios que entregan las residenciales son piezas individuales y compartidas, baños privados y compartidos, acceso a cocina, lavandería, comidas, internet, TV Cable, etc. Existe gran variedad en la oferta y sus precios de acuerdo a la ubicación, calidad y servicios entregados. Normalmente, las residenciales tienen capacidad para 5 a 15 personas, existiendo casos en los cuales la disponibilidad puede llegar hasta 75 personas.

Esta alternativa resulta atractiva ya que las residenciales cuentan con un mínimo de cosas que los estudiantes pudiesen necesitar y también pueden compartir con más personas. Por otra parte, la severidad de las reglas (horarios, recibir visitas, desarrollar actividades con amigos) varía en cada residencial lo cual es algo muy relevante para los estudiantes. Es importante destacar que no existen muchas alternativas que puedan ser consideradas de gran calidad y bien ubicadas para satisfacer la necesidad de manera completa.

Solo es posible mencionar 2 residenciales (Alborada y Araucaria) que trabajan de manera relativamente conjunta ya que una es de hombres y la otra de mujeres, ambas bajo el alero de la Universidad de Los Andes y el grupo religioso Opus Dei. Ambas tienen un costo aproximado de \$300.000 y \$360.000.

Otra residencial que destaca sobre las demás es “Residencial Universitaria” que es parte de un grupo de hostales que utiliza de manera indistinta sus habitaciones para pasajeros de corta estadía y para estudiantes de estadía un poco más permanente (al menos un semestre).

Es importante destacar que en el mercado de residenciales para estudiantes universitarios existen muchos competidores, el nivel de profesionalización es muy bajo y la mayoría de las alternativas no tiene buena calidad en su infraestructura. Por calidad en la infraestructura se entiende el uso de materiales apropiados que permitan tener un buen aislamiento de ruido, humedad y temperaturas (por ejemplo, que las ventanas sean herméticas y la pintura no se descascare). Además se entiende como un lugar

diseñado arquitectónicamente para ser absolutamente funcional a las necesidades del día a día del estudiante. Por ejemplo, no es práctico (lo que se ve en algunas residencias) tener un closet como mueble que entorpece el paso hacia la salida. Ideas que podrían maximizar el espacio en conjunto con ser de calidad son por ejemplo, cajoneras debajo de la cama, un velador incorporado a la pared al costado de la cama, enchufes con conexiones cerca a un buen escritorio (de modo que no sean necesarios alargadores), baños funcionales tipo avión que permitan mantener una buena higiene pero sean cómodos, entre otros.

- **Actores más relevantes:** Alborada y Araucaria destacan por su calidad. Residencial Universitaria destaca por su capacidad
- **Rango de precios:** \$250.000 – \$360.000
- **Porcentaje de clientes que prefiere esta alternativa:** 14,47%
- **Atributos más asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Económico y buena ubicación
- **Atributos menos asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Comodidad y equipamiento

Departamentos compartidos

Los departamentos o casas compartidas más que un negocio propiamente tal, es una alternativa que se gestiona en un grupo de 2 a 5 personas que buscan arrendar un departamento o casa y comparten todos los gastos (arriendo y cuentas).

Se caracterizan por tener un estilo más informal, flexible y multicultural. Generalmente los estudiantes se organizan en un grupo y buscan departamentos que estén en arriendo. Luego las personas suelen ir rotando a medida que llegan y se van manteniéndose el lugar como un departamento compartido.

Los estudiantes internacionales valoran la libertad y flexibilidad que entrega un departamento donde ellos mismo sientan las reglas y condiciones que tendrán para la convivencia. Otra ventaja es que ser una alternativa más económica ya que no hay intermediarios ni otros servicios asociados. Por otra parte, esta alternativa suele perder parte de su atractivo en alumnos extranjeros ya que no se manejan con gran profundidad en los precios, condiciones, ubicaciones ni cultura chilena lo que puede resultar ser una situación compleja.

- **Actores más relevantes:** Existen un alto número de departamentos que se pueden compartir, por lo que los actores no pueden ser individualizados. Lo relevante en este caso son los canales

mediante cual se transan de alguna manera estos inmuebles. Se destaca medios tradicionales como el diario “El Mercurio”, y también con gran fuerza, sitios web como “PortalInmobiliario.cl”.

- **Rango de precios:** \$150.000 – \$250.000
- **Porcentaje de clientes que prefiere esta alternativa:** 61,64%
- **Atributos más asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Comodidad y libertad
- **Atributos menos asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Seguridad y equipamiento

Arriendo de piezas

El arriendo de piezas es una alternativa intermedia entre las residenciales y los departamentos/casas compartidos. Por una parte, existe un departamento o casa donde el dueño dispone de piezas desocupadas y las arrienda para tener un ingreso extra. Este arriendo no suele ser su principal fuente de ingresos. Por otra parte, existen reglas y normas de convivencia que son definidas unilateralmente por el dueño.

Generalmente se arrienda desde una hasta tres piezas por un precio que es definido por el dueño sin ser necesariamente una repartición equitativa como lo sería en un departamento compartido.

Los estudiantes valoran que el arriendo no sea particularmente caro y que tengan libertad para entrar y salir cuando les acomode, sin embargo, no resulta particularmente cómodo vivir en la casa de otra persona donde muchas veces no se tiene ninguna relación más allá de la contractual.

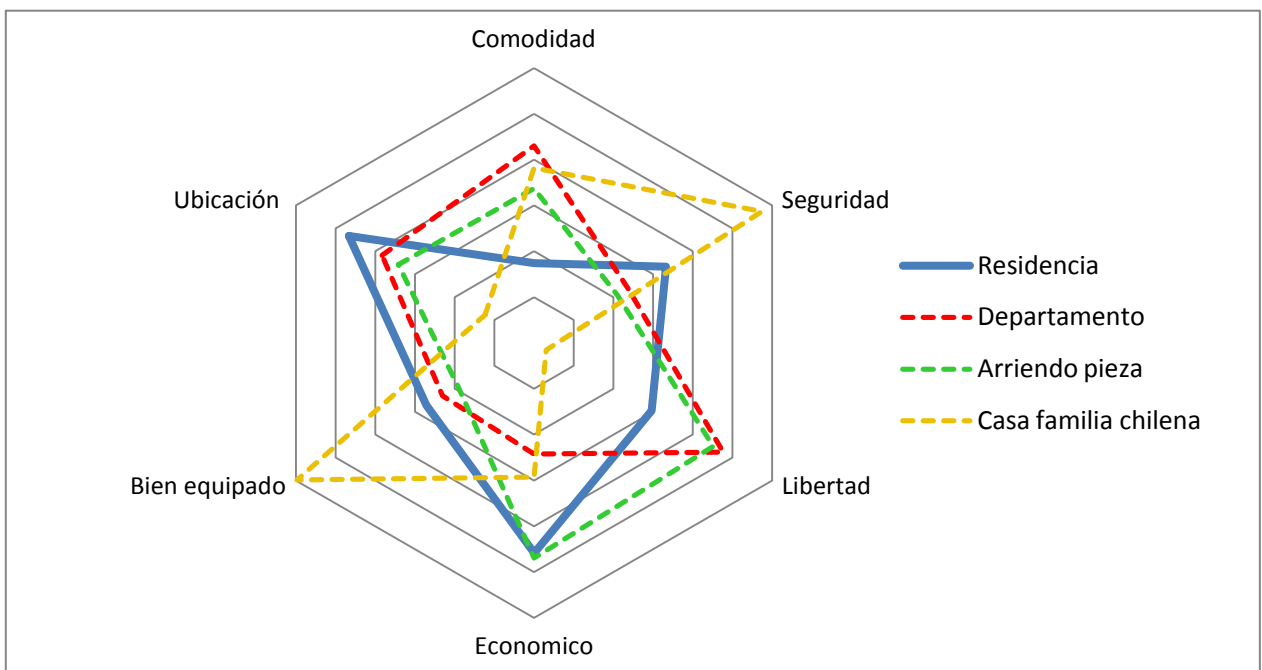
- **Actores más relevantes:** Existe gran cantidad de departamentos que pueden compartirse, por lo que los actores no pueden ser individualizados. Lo relevante en este caso son los canales mediante cual se transan de alguna manera estos servicios. Se destaca medios tradicionales como el diario “El Mercurio”, y también con gran fuerza, sitios web como “compartodepto.cl”, “Homeurbano.com” y “contactchile.cl”.
- **Rango de precios:** \$10.000 – \$200.000
- **Porcentaje de clientes que prefiere esta alternativa:** 7,55%
- **Atributos más asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Libertad y económico
- **Atributos menos asociados por los clientes a este tipo de alojamiento:** Seguridad y equipamiento

5.3.2 Posicionamiento de los competidores

Los competidores de la industria pueden ser posicionados según los atributos que los clientes consideran antes de decidirse por un lugar, estos son: ubicación, comodidad, seguridad, libertad, económico y nivel de equipamiento.

Según lo anterior y de acuerdo a estudios realizados (Anexo 3 – Tabla 3.8), las residencias estudiantiles son consideradas como lugares que tienen mejor ubicación y son más económicas que el resto de las alternativas. Por su parte, los departamentos lideran en términos de comodidad y libertad, pero son reconocidos como la opción más cara. Luego, el arriendo de piezas tendría un poco de las dos alternativas anteriores en el sentido de que también se les asocia un alto nivel de libertad (departamento) y al mismo tiempo de precio (residenciales). Finalmente, vivir con una familia chilena es algo muy distinto a las otras tres alternativas ya que es considerado más seguro y mejor equipado que cualquier otra alternativa, sin embargo, también se asocia a tener muy poca libertad y a una mala ubicación. El detalle completo se puede apreciar en la figura 2 a continuación:

Figura 2: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia

5.4 Análisis de clientes

Se consideran dos grandes segmentos de clientes para las residencias universitarias: estadías de largo plazo y estadía de corto plazo. Ambas categorías coinciden con dos tipos de individuos, que son los estudiantes nacionales e internacionales respectivamente.

Es importante destacar que las características de los segmentos descritos a continuación corresponden a todo el espectro de usuarios independiente de si deciden quedarse en una residencia estudiantil o en otra alternativa.

5.4.1 Estudiantes nacionales

Características

Los estudiantes nacionales son todos aquellos que luego de terminar el colegio dejan su casa familiar para trasladarse a otra ciudad para comenzar sus estudios universitarios. Valoran en primer lugar el precio y la seguridad ya que será su nuevo hogar por un período de al menos 4 ó 5 años, luego les importa la ubicación y la calidad del lugar en el que se queden. Estos estudiantes no valoran en gran medida la comodidad ni el equipamiento ya que en muchos casos viajan de forma periódica a ver a sus familias, además ambos atributos suelen tener una relación positiva con el valor del lugar donde se queden y como se mencionó, el precio es una de las variables más importantes. En promedio, su disposición a pagar mensualmente en el ítem alojamiento es de USD534.

Proceso de decisión

Se pueden definir 2 grandes categorías respecto al proceso de decisión: aquellos que deciden por primera vez un lugar para vivir en Santiago, es decir, pasan del colegio a la universidad; y por otra parte, aquellos que luego de cada semestre o año académico evalúan la posibilidad de cambiarse de lugar.

Para el primer grupo, es decir los que pasan del colegio a la universidad, la toma de decisiones se toma junto a la familia ya que debido a la edad generalmente existe dependencia económica de sus padres. El proceso se caracteriza por una búsqueda acuciosa para revisar muchas alternativas y luego decidirse por una sola.

Para el segundo grupo, los estudiantes ya tienen algo más de experiencia y conocen con mayor detalle las posibilidades a través de su propia investigación y también de la realidad que enfrentan sus amigos y compañeros. Según lo anterior, ellos comparan su situación y analizan las ventajas y desventajas de cambiarse. Si creen que pueden estar mejor, comienzan una nueva búsqueda. Es importante destacar que a diferencia de otros segmentos de clientes, ellos suelen tener tiempo para tomar la decisión y les es posible acceder a gran parte de la información necesaria.

Tamaño de mercado

Se estima que el año 2015 habrá cerca de 660.000 estudiantes universitarios de pregrado a lo largo del país. De ellos, el 44,3% se encontrará en Santiago y el 20% será de regiones. Se asume que la duración promedio de su estadía corresponde a dos semestres académico (10 meses) y su disposición a pagar, como se señaló, corresponde a US\$534.

Según lo anterior, el tamaño de mercado para este segmento corresponde a US\$ \$ 312.261.840. El detalle de los cálculos puede ser revisado en el Anexo 1 – Tabla 1.3.

5.4.2 Estudiantes internacionales

Características

Los estudiantes internacionales son todos aquellos que vienen a Chile como intercambio de pregrado por un período de 1 semestre. Valoran en primer lugar la ubicación y la seguridad ya que no suelen conocer el lugar al que llegan. Al mismo tiempo muchos tienen el prejuicio de la inseguridad de países latinoamericanos y la falta de infraestructura pública, según esto, quieren estar bien conectados a los lugares que frecuentarán y también sentirse seguros. Luego consideran el precio y la calidad de manera similar ya que el costo es una variable relevante y no quieren pagar por un mal lugar (vienen a vivir una experiencia corta en tiempo, pero intensa en emociones). Este tipo de estudiantes no valora tanto el confort del lugar que se quedarán y tampoco la atmósfera del lugar ya que no esperan que su viaje a Chile funcione en torno al lugar donde viven. Finalmente, valoran muy poco el equipamiento del lugar por razones similares. En promedio, su disposición a pagar mensualmente en el ítem alojamiento es de USD460.

Proceso de decisión

Para los estudiantes de intercambio hay 2 grandes categorías: los que no buscan alojamiento y los que sí.

Los que no buscan su alojamiento son aquellos estudiantes que vienen en el contexto de programas que ya consideran el alojamiento, ellos solo cancelan un total por todos los servicios. Aquí también se consideran aquellos alumnos que deciden quedarse con una familia chilena. Ellos contactan a alguna agencia que preste esos servicios, que generalmente la conocen a través de las universidades, deben realizar algunos trámites por correo electrónico, pero llegan a Chile a una familia chilena definida previamente.

Por otra parte, los que buscan alojamiento suelen informarse desde sus países de origen en primer lugar. El primer set de información lo reciben de las universidades anfitrionas que tienen un rol primordialmente pasivo en este trámite y solo entregan un folleto o manual con datos. Pocas veces toman la decisión antes de llegar a Chile ya que las residencias del país no generan la confianza necesaria para decidirse con tanta antelación y no se sienten cómodos en arrendar un departamento o una pieza sin conocer a quien arrienda o el lugar. Según lo anterior, revisan alternativas y una vez en Chile las visitan y tratan de decidir el asunto de manera rápida para no ocupar mucho tiempo de sus primeros días en Chile. Durante ese tiempo, suelen quedarse en hostales que pueden reservar con anterioridad ya que es un mercado mucho más desarrollado con abundante información en internet.

Tamaño de mercado

Se estima que el año 2015 vendrá al país cerca de 13.000 alumnos de intercambio (“Learn Chile” y “MiFuturo.cl”). Se asume que la duración promedio corresponde a un semestre académico (5 meses) y su disposición a pagar, como se señaló, corresponde a US\$534.

Según lo anterior, el tamaño de mercado para este segmento corresponde a US \$29.900.000.

5.5 Conclusiones del capítulo

Se espera que siga aumentando el número de alumnos que ingresa a la educación superior en los próximos años y que también lo haga el número de estudiantes que elige a Chile como lugar de intercambio. Al mismo tiempo, la naturaleza del negocio permite afirmar que los servicios siempre contarán con demanda ya que el vivir en alguna parte es considerada como una necesidad básica. Los dos grupos de clientes identificados (nacionales, larga estadía, e internacionales, corta estadía) representan un tamaño de mercado muy atractivo de más de trescientos millones de dólares.

Por otra parte, la industria posee un importante atractivo fundamentalmente por el bajo nivel de madurez que existe expresado en la baja rivalidad y por otra parte, en el bajo poder de negociación de clientes y proveedores. Es posible afirmar que los actores existentes como residencia estudiantil no tienen un nivel de equipamiento desarrollado o incluso piezas similares dentro de la misma residencia.

En conclusión, lo anterior presenta la oportunidad de ingresar a un mercado de primera necesidad cuya demanda se mantendrá igual o creciente a lo largo del tiempo y que aún no experimenta un despegue en su crecimiento, por lo que resulta de gran interés como emprendimiento.

6. Idea de negocio

En Chile existen aproximadamente 60.000 estudiantes de regiones (Anexo 1 – Tabla 1.3) que dejan sus hogares y se trasladan a la ciudad de Santiago para realizar sus estudios universitarios. Esta cantidad corresponde a una tasa aproximada del 20% de todos los estudiantes en Santiago (Anexo 1 – Tabla 1.2). Todos ellos deben elegir un nuevo lugar donde vivir y entre las alternativas más comunes se encuentran: arrendar departamento o pieza, buscar una residencial o vivir con familiares.

Con un 61,64% (Anexo 3 – Tabla 3.4), la opción más utilizada por estos estudiantes es la de vivir en departamento; luego, con un 14,47%, la segunda más preferida es vivir en residencial. En éstas se observa, en la región de Santiago, que los inmuebles que no están pensados para entregar un servicio de calidad, basado en un modelo escalable y de continua inversión. Existen casas con gran cantidad de piezas que buscan rentabilizar los espacios o piezas de edificios que se arriendan a estudiantes con el mismo fin. Sin embargo, estas alternativas se alejan de un modelo centrado en necesidades de los estudiantes como buena ubicación, seguridad, ambiente y calidad (Anexo 3 – Tabla 3.10).

La idea de negocio que motiva este trabajo se basa en entregar una solución a lo anterior. Se busca evaluar la creación de una residencia que pueda ser económicamente atractiva y pensada especialmente para las ya mencionadas necesidades de un estudiante que deja su casa en regiones, u otros países, para estudiar en Santiago.

La Residencial Universitaria X tendrá capacidad para 120 estudiantes, estará emplazada en el barrio de Parque Bustamante donde se entregará más que una pieza con baño, se entregará un lugar seguro, cómodo y pensado especialmente para la vida universitaria, donde el estudiante se pueda sentir en su casa. Cada habitación tendrá entre 15 y 20 mts², contará con baño privado o lo compartirá como máximo con una persona más. Todas las habitaciones están completamente equipadas y dispondrán de una terraza. Por otra parte, el edificio contará con lavandería auto-servicio, cocina/comedor y sala de estar en cada piso y salas multiusos disponibles sin costo para celebraciones y actividades de diversa índole. También existirá un conserje 24x7 para velar por la seguridad del lugar. Algunas vistas del edificio pueden ser encontradas en el Anexo 5.

En esta propuesta, generar un modelo de administración completamente profesionalizado es clave, ya que se busca entregar seguridad y calidad a través de la estandarización de los servicios y procesos. Lo anterior, permite generar economías de escala y al mismo tiempo desarrollar la flexibilidad para que el

modelo puede crecer a través de la expansión de nuevas sedes no solo en Santiago, sino que en todo Chile y, en el futuro, en otros países.

Finalmente, es relevante destacar que la Residencial Estudiantil X iniciará sus actividades con especial dedicación (o al menos con algún tipo de convenio) a alumnos que sean solo de algunas universidades para generar mayor sintonía e identidad entre los mismos inquilinos. Así, se comenzaría con la Universidad de Chile y Universidad Católica a través de un sistema de priorización en la reserva de piezas para alumnos regulares de sus casas de estudio. La elección de estas dos universidades, en desmedro de otras, se explica por una parte, debido a la existencia de redes activas con ambas casas de estudio y, por otra, debido a que entre las dos universidades reciben cada año más de mil estudiantes de intercambio⁴, quienes serán, como se detalla posteriormente, un segmento de clientes importante para la compañía

7. Oportunidad de negocio

De acuerdo a la investigación de mercado, que incluyó entrevistas presenciales, visitas en terreno y una encuesta en línea, se han validado algunas hipótesis que se tienen desde la concepción del proyecto. Se pueden destacar las siguientes:

- El 61,6% de las personas que han dejado su casa familiar por motivos de estudios vive o ha vivido en departamento/casa compartido, luego el 10,1% lo ha hecho en residencias estudiantiles.
- Consecuentemente, si los estudiantes tuvieran que elegir un lugar donde vivir como universitario cuando dejan su casa familiar la mayoría prefiere compartir un departamento ya que lo asocian a libertad y comodidad. Luego en las preferencias viene en segundo lugar vivir en una residencia, luego arrendar una pieza y finalmente vivir con una familia chilena.
- Los principales atributos asociados a las residenciales son el precio y la ubicación, ambas cosas muy relevantes en la toma de decisiones según resultados de la misma encuesta.
- A excepción de 2 instituciones, no existen residenciales que lideren el mercado ni que se diferencien del resto. Transversalmente es posible afirmar que no hay un nivel profundo de

⁴ Información entregada de manera informal por coordinadores de intercambio de la Universidad Católica de Chile y la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. El resumen de ambas entrevistas puede ser revisado en el Anexo 2.1 y 2.2.

profesionalización en la industria y los actores existentes no tienen pensado crecer ni invertir en niveles considerables. De las dos instituciones que se señala, una tiene 2 sedes (“Alborada” para hombres y “Araucaria” para mujeres) y está fuertemente ligada a un grupo religioso. La otra es Residencial Universitaria que es parte de un grupo que también considera hostales, ésta se destaca principalmente por su capacidad de habitaciones sin embargo todos los años cambia esta característica ya que los edificios destinados para alojamiento cambian su distribución entre piezas para hostel y piezas para universitarios constantemente, manteniendo una distribución y equipamiento similar.

- Al preguntarles por su opinión respecto a la siguiente residencial: “Un edificio bien ubicado pensado especialmente para ser residencia universitaria, que albergue entre 100 y 150 personas, con piezas individuales y dobles, todas con baño privado. Algunas con cocina dentro de la habitación y otras con cocina compartida. Existirán espacios comunes para generar instancias de esparcimiento y entretención. Tendrá control de ingreso y salida para controlar el flujo de personas y velar por la seguridad del recinto. Las piezas, los espacios comunes y el edificio en general tienen un carácter moderno, juvenil y de buena calidad.”
 - El 72,64% estuvo “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” con que “es un lugar donde le gustaría vivir”.
 - El 87,56% estuvo “De acuerdo” o “Muy de acuerdo” con que “es una buena idea”.

Según lo anterior, y los análisis presentados previamente, existe una oportunidad de mercado atractiva ya que si bien existe disposición a vivir en una residencia universitaria, los estudiantes no suelen preferir esta alternativa ya que no hay actores que además de ofrecer un buen precio y buena ubicación sean capaces de ofrecer comodidad, calidad y confianza. En otras palabras, se detecta una demanda insatisfecha para un importante grupo de individuos que representa un mercado de más de trescientos millones de dólares por año.

7.2 Características del equipo emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por 4 personas: dos socios pasivos (Socio 1 y 2), que aportarán capital pero no serán parte de la administración del negocio, y 2 socios que también participarán con aportes de capital pero además con su conocimiento previo y redes en la gestación y administración del proyecto. Uno de los socios (Socio 3) es arquitecto con una larga carrera en el rubro inmobiliario y participación en emprendimientos hoteleros. El último socio (Socio 4) es egresado de ingeniería comercial en la Universidad de Chile, trabajó en hotelería y mantiene redes activas con su universidad lo cual es una gran ventaja para generar los primeros acercamientos de la “Residencial Universitaria X”.

El equipo emprendedor en su conjunto tiene como principal característica la experiencia en el negocio inmobiliario y hotelero, donde ambas industrias han generado un profundo nivel de conocimiento que puede ser implementado en el proyecto de Residencia Universitaria para lograr su éxito.

Por una parte, el rubro inmobiliario ha entregado manejo en la gestión de compra de terrenos, elaboración de proyectos y construcción de casas y edificios, desarrollando a lo largo de los años una importante red de contactos y *know how* propio del rubro como la obtención de permisos, contratos y compras a proveedores, timing de las actividades, administración general de obras, tendencias arquitectónicas, tecnologías de eficiencia, entre otros aspectos.

Si bien el proyecto y construcción del inmueble podría ser contratado a alguna constructora y oficina de arquitectura, el manejo cercano de estos asuntos agrega gran valor ya que se logra un mejor resultado final en el edificio, lo cual repercutirá directamente en la calidad de las habitaciones y espacios comunes que son en definitiva el producto que se comercializará.

Por otra parte, la experiencia en el rubro hotelero corresponde a la antigua propiedad y administración de un Hotel Boutique de alto perfil, que requirió de un manejo muy estricto y profesional sobre los procedimientos y estándares que se utilizaban en servicio al cliente, mantención y limpieza, entre otros elementos.

El segmento de clientes al cual apunta la Residencial Universitaria no es el mismo, sin embargo la experiencia previa en hotelería permite replicar diversos aspectos de la administración.

7.3 La empresa

7.3.1 Estrategia

La empresa se ha propuesto como estrategia ser líderes en calidad y entregar un servicio de excelencia. La calidad es entendida a través de lo que se entrega al estudiante “de su puerta hacia dentro” donde recibe una pieza con mobiliario pensado para que pueda estudiar, guardar su ropa, su mercadería, con un pequeño refrigerador, todo organizado de manera armoniosa y aprovechando cada centímetro de la habitación.

Luego, el servicio de excelencia, busca mostrar preocupación por el estudiante para que no sea un sujeto ajeno en su propia casa. Es importante recordar que los estudiantes, dadas sus características, viven sin su familia por lo que mostrar comprensión y preocupación hasta por los más pequeños detalles es algo que será altamente valorado.

Para alcanzar esto se proponen objetivos generales y específicos. Dentro de los objetivos generales es posible mencionar los siguientes:

- Presentarse en todas las universidades de Santiago y captar la mayor cantidad de estudiantes.
- Ser reconocidos como un servicio de excelencia por parte de los clientes.
- Ser líderes en calidad.
- Lograr una identidad diversa y multicultural.

Dentro de los objetivos específicos que se buscan alcanzar es posible mencionar los siguientes:

- Lograr una ocupación del 80% el primer año, 90% el segundo y 100% el tercer año.
- Tener un índice de recomendación mayor al 80%.
- Desarrollar metodologías de mejora continua.
- Recibir estudiantes de distintos países y universidades.

7.3.2 Misión, visión y valores

Visión

“Ser reconocida como la mejor residencial estudiantil de Chile”

Misión

“Queremos ser el lugar donde los jóvenes puedan tener la comodidad, seguridad y libertad para emprender una nueva aventura de estudios universitarios. Todos los días trabajamos para construir una mejor residencial a la que puedan llegar y sentirte en su casa”.

Valores

- **Tener pocas reglas pero claras**, para tener una buena vida en comunidad.
- **Estar siempre disponibles**, ayudando a resolver cada problema.
- **Desarrollar espacios**, para lograr el mejor mix entre estudio y relajó.
- **Promoción de comunidad multicultural**, para crear relaciones duraderas.

7.4 Estrategia de entrada

Por una parte, de la estrategia es captar al 14,47% de los estudiantes que hoy están en residenciales y al 7,55% que arrienda pieza al ofrecerles algo similar en precio pero muy distinto en calidad de la

infraestructura y ambiente. Por otra parte, es difícil sacar a usuarios de departamento para que se decidan por la Residencial Universitaria X principalmente porque son reacios a perder su comodidad y libertad, sin embargo, es importante atacar al gran grupo de personas que aún no ha tomado la decisión por primera vez y a ellos persuadirlos y tratar de atraerlos a la Residencial Universitaria X en lugar de que prefieran un departamento.

En principio, será clave darse a conocer a través de las mismas universidades ya que la información que entregan a sus estudiantes suele ser tomada con confianza ya que cuenta con algún tipo de validación. Este canal de entrada es aún más importante para el segmento de alumnos internacionales ya que si se logra proyectar la imagen correcta a través de medios de comunicación no presenciales como redes sociales e internet, existe una probabilidad importante de que ellos realicen reservas o se vean motivados a quedarse en la residencia.

En busca de mayor exposición en la primera etapa de vida de la residencial, se propone realizar alianzas estratégicas con las mismas universidades para que sus alumnos tengan algún tipo de descuento (por ejemplo, no pago de cuota de incorporación o algo por el estilo).

Otra propuesta es desarrollar alianzas con grandes empresas para que estas accedan a menores tarifas por volumen de compra y luego dispongan de becas para empleados y sus hijos. Por ejemplo, una empresa minera del norte puede tener un buen descuento al pagar al contado por 2 ó 3 piezas por el año completo y luego invitan a sus trabajadores a postular para una de las 2 ó 3 becas de alojamiento que tienen para sus hijos mayores de 18 años y menores de 30 años.

7.5 Estrategia de crecimiento

7.5.1 Nuevas sedes

En el caso de existir buenos resultados comerciales y operacionales, se propone crear nuevas sedes en Santiago dependiendo del origen de la demanda (universidad) y preferencias en ese momento. El crecimiento sería considerado como un salto discreto (y no continuo) en la capacidad habitacional de la organización. Según esto, se buscaría replicar el modelo organizacional implementando mejoras que se hayan detectado en la residencia original.

En caso de tener éxito en esta primera etapa de expansión, se buscará llegar a regiones e incluso otros países replicando nuevamente el modelo original.

Es importante reiterar y destacar, que el crecimiento implicar replicar las características de la residencia original siendo un modelo completamente escalable, sin embargo se abre un nuevo espacio para desarrollar mejoras en eficiencia operativa, logística y organizacional, por lo que será necesario generar un equipo que coordine, organice y lidere los objetivos y desempeño de todas las residenciales de manera centralizada sin perder la esencia y foco de que cada residencial puede ser única al mismo tiempo.

7.5.2 Nuevos negocios

Considerando la juventud y características de los inquilinos, se evalúa la posibilidad de destinar uno o dos pisos como un centro de Co-working *low cost* para jóvenes emprendedores involucrando también pequeñas oficinas para que puedan sostener reuniones con inversionistas o desarrollen actividades y metodologías según se necesite.

El Co-working nace como un nuevo formato de trabajo especialmente para emprendedores, pequeñas empresas y profesionales independientes donde se comparte un mismo espacio y ciertos servicios para que cada uno pueda desarrollar sus propios proyectos pero con la ventaja de ser mucho más económico (en comparación al arriendo y equipamiento de una oficina) y, según cada lugar, ser también parte de una comunidad donde es posible compartir ideas, entregar y recibir ayuda y generar redes.

Desde el punto de vista del usuario, funciona generalmente de la siguiente manera: se elige un lugar establecido como co-working con las características que más se le acomoden, elige un plan (puede ser diario, semanal, mensual, anual, etc.). Luego, solo se presenta con su computador o materiales a trabajar en su “nueva oficina” donde no tendrá que pagar cuentas, no tendrá que comprar impresora, por el contrario, tendrá WiFi, baños limpios, oficinas para reuniones (suelen cobrarse por separado), bebidas y alimentación, etc.

7.6 Estrategia de salida

En el caso de que el proyecto tenga buenos resultados, se propone como alternativa para generar liquidez sobre la inversión inicial vender una parte de la compañía, manteniendo una proporción controladora sobre el negocio, por ejemplo, a alguna Universidad que pueda estar interesada en contar con una residencia pero que no quiere necesariamente administrarla. También se analizará la posibilidad de vender participación a inversionistas privados.

En el caso de que el proyecto no resulte de acuerdo a los estudios y proyecciones, y al mismo tiempo todos los planes de contingencia se muestren incapaces de revertir la situación, se propone cambiar el giro de la residencia a un hotel u hostel para aprovechar la infraestructura desarrollada. Dependiendo de las circunstancias que frustren el proyecto, siempre estará también la posibilidad de liquidar todos los activos posibles y poner a la venta el inmueble.

8.1.2 Segmentos de clientes

Se identifican 2 grandes segmentos de clientes: alumnos nacionales (arriendos de 1 año o más) e internacionales (arriendo de entre 1 y 2 semestres). A grandes rasgos son estudiantes universitarios que han dejado sus hogares familiares por razones de estudio y buscan alternativas de alojamiento por distintos períodos de tiempo según sean chilenos o extranjeros.

Ambos segmentos fueron explicados en detalle en la sección 3.4.

8.1.3 Propuesta de valor

A los clientes de la Residencial Universitaria se les ofrece un servicio de calidad, seguridad y buena ubicación. Además, se ofrece establecer redes y lazos con personas de todo el mundo.

El servicio de calidad, tal como se detalló previamente, está definido a través de lo que se entrega al estudiante “de su puerta hacia dentro” donde recibe una pieza con mobiliario pensado para que pueda estudiar, guardar su ropa, su mercadería, con un pequeño refrigerador, todo puesto de manera muy armoniosa aprovechando la habitación para que pueda realmente tener un buen espacio. Luego, el servicio de calidad se muestra también “de la puerta hacia afuera” donde se busca mostrar preocupación por el estudiante para que no sea un ajeno en su propia casa, se incentivará a que todos conozcan el nombre de todos y puedan dar pronta respuesta a los problemas que pueda tener. Es importante recordar que los estudiantes, dadas sus características, viven sin su familia por lo que mostrar comprensión y preocupación hasta por los más pequeños detalles es algo que será altamente valorado.

La seguridad se explicita a través de mecanismos de control para el ingreso y salida de todos los inquilinos y un set de reglas que todos deben aceptar en la firma del contrato. Siempre habrá alguien en portería para resolver problemas y se considera un CCTV (Circuito Cerrado de Televisión) para tener control de lo que sucede en el día a día.

La buena ubicación está definida, como se señaló anteriormente, por una combinación de varios factores como cercanía al lugar de estudio y al transporte público (preferiblemente metro) y al mismo tiempo que sea cercana a lugares de interés del día a día como supermercados o tiendas de barrio y cercanía a lugares que normalmente son frecuentados por los jóvenes como bares, discoteques o restaurantes con perfil para jóvenes. Un barrio que cumpliría estas características y es elegido como emplazamiento es el de Parque Bustamante, de igual forma se considera en esta investigación como alternativas el Barrio Lastarria y Barrio Italia, todos ellos en el límite de la comuna de Santiago y Providencia.

Finalmente, la distribución y existencia de espacios comunes en cada piso (cocina-comedor y sala de estar) y salas de uso múltiple para todo el edificio, más la diversidad cultural de los residentes (chilenos de regiones y alumnos de intercambio de todo el mundo) permite desarrollar nuevas amistades y redes con muchas personas.

8.1.4 Canales

Como canal de difusión y otras actividades de marketing se consideran principalmente los medios que utilicen las distintas universidades para entregar información a sus estudiantes (internet, mailing, folletería, ferias, etc.). Paralelamente, se considera una página web donde se pueda ver en detalle todos los aspectos y asuntos que más necesitan conocer los clientes. En la misma plataforma podrán interactuar y realizar reservas de piezas, espacios comunes, salas, etc.

Como canal de venta se considera principalmente la Residencial ya que todos los servicios que ofrece, independientemente si se realiza reserva online o no, son servicios entregados, consumidos y pagados en el mismo lugar.

8.1.5 Relación con los clientes

Se busca fidelizar al cliente a través de dos grandes iniciativas. En primer lugar, la creación de una comunidad para fortalecer el sentido de identidad con la Residencia y profundizar relaciones entre miembros y ex-miembros. Algunas de las actividades son charlas, celebraciones de cumpleaños de residentes y aniversario de la Residencia, bolsa de trabajo, entre otras.

En segundo lugar, mantener abiertos los distintos canales de comunicación entre el cliente y la administración (actividades grupales de feedback, encuestas, correo electrónico, disponibilidad para agendar reuniones, conversaciones informales, etc.) de manera que los residentes sientan apoyo y confianza en el equipo que representa a la organización. Además esta manera de desarrollar la relación con los clientes permite estar al tanto de las necesidades de los consumidores y tendencias que pueden tomar lugar, así es posible incorporar esa información en la mejora constante de los procesos y servicios.

Según estas dos iniciativas, se busca lograr una alta satisfacción del cliente y que siga utilizando los servicios provistos y, que al mismo tiempo, sean propensos a realizar buenas recomendaciones.

8.1.6 Recursos claves

Existen dos grandes recursos que deben ser considerados como clave: el inmueble y la plataforma web.

El inmueble será de características modernas, con piezas equipadas apropiadamente y con un alto nivel de utilización de los espacios, Las piezas serán de dos tipos: todas individuales y con baño privado y algunas con cocina privada y otras con cocina compartida. Existirán espacios que pueden ser reservados en horarios prudentes para actividades de esparcimiento como celebraciones, películas, juegos, charlas, entre otros. También existirá una lavandería para que los inquilinos puedan lavar su ropa sin un gran costo adicional. Algunas vistas pueden ser revisadas en detalle en el Anexo 5.

Finalmente, la plataforma web será la cara visible de la residencia para aquellos que no conocen el lugar y no pueden visitarlo por la distancia, como son por ejemplo los alumnos extranjeros. Adicionalmente, esta plataforma será utilizada para gestionar reservas de las salas de uso múltiple y revisar información relevante a lo largo del tiempo (cuentas, invitaciones, avisos, bolsa de trabajo, entre otros). Este servicio no contempla un gasto adicional para los clientes, pero permite lograr una ventaja sobre los competidores donde a la fecha no se registra ninguno con este tipo de tecnología.

8.1.7 Actividades claves

En las actividades claves relacionadas a la mantención y limpieza, se consideran mantenciones sujetas a una planificación anual para no depreciar el inmueble y mantener su buena presentación y calidad. En este mismo sentido, se propone una guía estandarizada para el aseo y limpieza de espacios comunes, y también para las piezas antes de cada entrega a nuevos residentes.

En las actividades relacionadas a los procesos de resolución de problemas y mejoras, se proponen reuniones periódicas entre la directiva de la residencia y todos los empleados que tengan contacto con los estudiantes de manera que se revisen asuntos generales y específicos todas las semanas asegurando la calidad y respuesta frente a los problemas e inquietudes que puedan tener.

8.1.8 Socios claves

Las universidades son socios claves para darse a conocer y posicionarse en el público objetivo para ambas unidades de negocio. Es imprescindible mantener buena relación con ellas y aprovechar las redes existentes para lograr un contacto permanente y facilitar las gestiones que ellos deben llevar a cabo a pesar de que no sea el *core* de su negocio. Por ejemplo, el alojamiento es algo en que las universidades prácticamente no se involucran, sin embargo se les puede prestar toda la ayuda y asistencia posible para que a su vez ellos entreguen un mejor servicio y en definitiva una mejor experiencia a sus alumnos.

Por otra parte, los servicios turísticos para extranjeros pueden ser buenos aliados al recomendar la residencia y viceversa. Agregando en ambos casos valor a la propuesta de valor que se entrega al alumno extranjero.

8.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos contempla tres grandes elementos: Compra terreno y construcción residencial, Costos fijos y Costos variables.

La compra del terreno tiene un valor de UF 43.200 (aproximadamente MM\$1.060) y será financiada con un préstamo bancario a un plazo de 15 años. Por su parte, la construcción y equipamiento de la residencia tienen un costo de UF 113.172 (aproximadamente MM\$ 2.776) y serán financiadas a través de aportes de los inversionistas dentro de los primeros 2 años.

Los costos fijos son de MM\$60 al año, sujetos a una tasa de crecimiento de 4% anual. Consideran los sueldos de todo el personal que trabajará en la Residencial una vez que se encuentre en régimen operativo.

Finalmente, los costos fijos corresponden a MM\$ 37 al año, sujetos a una tasa de crecimiento del 4% anual. Se considera en este elemento el pago de servicios básicos (luz, agua, gas, internet, entre otros), gastos de administración y ventas y el aseo y mantención.

Información más específica y detalles de este punto pueden ser encontrados en la sección 9.1 del plan Financiero donde se explican los costos asociados al proyecto.

8.1.10 Fuente de Ingresos

La principal fuente de ingreso del negocio será el arriendo de los dos tipos de habitaciones que contará la residencia en todos sus planes disponibles (arriendo por día, semana, mes, semestre y año). Los precios mensuales, para contratos por períodos iguales o mayores a un mes, van desde \$290.000 a \$440.000. El detalle de los tarifas puede ser encontrado en la sección "9.4 Precio". Se considera un crecimiento en el precio de los planes anual de 3,14%. El valor se explica debido al crecimiento de la UF en los últimos 5 años y a que las tarifas están vinculadas al precio de esa divisa.

Según lo señalado, se busca generar ingresos por ventas de entre MM\$325 y MM\$407 dependiendo de la tasa de ocupación lograda (80 y 100% respectivamente).

Finalmente, se consideran pequeños ingresos que solo cubren el costo que generan dichas actividades como la lavandería, las impresiones y las fotocopias.

Información más específica y detalles de este punto pueden ser encontrados en la sección 9.3 del plan Financiero donde se explican los ingresos proyectados asociados al negocio.

8.2 RSE e impacto en la sociedad

8.2.1 Impacto social y económico

Dentro de los alcances del proyecto, es posible afirmar que el proyecto en caso de ser exitoso sentará nuevos estándares de calidad y servicio en el rubro de las residenciales y alojamiento para universitarios lo que se traduce en un cambio progresivo hacia un mercado más competitivo con la mejora de las empresas existentes y también con el potencial ingreso de nuevos competidores.

Esto generará un beneficio social y también económico, ya que en primer lugar se proveerá de mejores lugares para los estudiantes aumentando su calidad de vida y relacionado, su rendimiento académico. Para los alumnos extranjeros se entrega una experiencia de mayor nivel lo que hace que sea más probable que recomienden su experiencia de intercambio en Chile con mayor fuerza y luego vengán más alumnos de intercambio a Chile fomentando el comercio local en los alrededores de donde esté emplazada la residencial.

8.2.2 Impacto ambiental

La residencial tendrá como objetivo lograr una certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design o Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental en español), por el uso correcto de materiales en el proceso de construcción, uso eficiente de energía y calidad de los ambientes interiores, siendo un edificio altamente sustentable y eco-amigable (para ver detalles de ventajas de certificación ver Anexo 6).

9. Plan de Marketing

9.1 Objetivos de marketing

Con motivo de profundizar el planteamiento estratégico y llevar a la práctica la visión y misión de la organización, se han propuesto objetivos de marketing generales y específicos de acuerdo a un criterio SMART.

Objetivos generales	Objetivos específicos
Liderazgo de mercado	Lograr tasa de ocupación del 100% al tercer año
	Ser la marca “top of mind” al tercer año
Fidelizar a los clientes	Lograr altos niveles de recomendación al tercer año (80%)
	Alcanzar altas tasas de retención al tercer año (60%)

Liderazgo de mercado

Si bien el liderazgo de mercado comúnmente puede ser concluido a partir de la participación de mercado, en el contexto actual de las residenciales el indicador no es útil ya que el volumen de la demanda es muy grande como para que pueda ser satisfecha con una sola compañía. En otras palabras, para que exista un líder de mercado tendría que tratarse de un residencial con muchas sedes y miles de habitaciones.

Por otra parte, el indicador tampoco es útil ya que el crecimiento en la participación de mercado solo tiene sentido cuando una residencial tiene piezas desocupadas. Si la residencial se encuentra completa, la única forma de crecer es construyendo nuevas sedes. Esto podría ser un objetivo correcto, pero no es parte de este plan de marketing, sino propio de la estrategia de crecimiento.

Según lo anterior, y considerando el mismo análisis y lógica para todos los actores del mercado, si la residencia funcionara a su máxima capacidad (120 habitaciones) estaría tomando una porción de mercado mucho más grande que la mayoría de los competidores que solo cubren 10 a 20 habitaciones cada uno, posicionándose de esta manera como un líder en la industria. Adicionalmente, se espera ser la marca más reconocida de todas y primera que se viene a la mente de los usuarios (top of Mind) en el mercado de residencias para estudiantes. Es relevante destacar que hoy la mayoría de los estudiantes universitarios ni siquiera conoce el nombre de alguna residencia a menos que se quede o haya quedado en una.

Fidelizar a los clientes

Se busca generar un lazo fuerte entre el cliente y la empresa, y entre los mismos clientes. De este modo, se potencia el valor del servicio en el mercado. Se espera que las salidas de residentes se deban a que dejan el país, vuelven a sus regiones o dejan de estudiar y no porque prefieren otro lugar. Según lo anterior, se busca lograr que al menos el 80% de aquellos que se vaya por estas razones recomiende la Residencial. De aquellos que no han terminado sus estudios y tampoco vuelven a sus lugares de origen, se espera tener una tasa de retención de 60% al tercer año.

9.1.1 Actividades de marketing

Para potenciar y maximizar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos de marketing, se proponen las siguientes actividades:

Liderazgo de mercado

- **Lanzamiento página web:** debe ser atractiva para el cliente y entregar de manera clara la información necesaria sobre ubicación, precios, características, normas, etc.
- **Campaña en redes sociales:** crear cuentas en las principales redes sociales para jóvenes (Facebook, Twitter, Instagram, etc.) para desarrollar e implementar un proceso de lanzamiento de la Residencial y darse a conocer. Se podría considerar entregar auspicios a actividades relacionados a los estudiantes como fiestas mechonas o campeonatos de fútbol universitarios.
- **Seminarios, coloquios y ferias:** participar de actividades de estas características para darse a conocer entre los alumnos que están por egresar del colegio.
- **Campaña “Trae a tu amigo!”:** en caso de que la ocupación de un año sea menor a lo planificado (año 1: 80%, año 2: 90%, año 3: 100%) llevar a cabo una campaña donde estudiantes que vivan en la residencia puedan traer nuevos residentes y a cambio tengan un descuento especial por determinado período (como funciona en algunos gimnasios).
- **Alianza con Universidades:** gestionar reuniones de presentación de la compañía a Universidades para lograr su respaldo y así promocionen a la residencia como una buena alternativa para irse a vivir. Ver posibilidad de entregar papelería y publicidad en información que ellos entreguen a estudiantes mechones o de intercambio.

Fidelizar a los clientes

- **Encuesta de satisfacción semestral:** se realizará para detectar necesidades no cubiertas y entender las cosas que se están realizando de buena manera. Es fundamental comunicar planes de acción de acuerdo a los resultados obtenidos.
- **Creación de Comunidad de miembros vigentes y antiguos de la Residencial:** se formará esta comunidad para que personas del mismo país, universidad o piso se conozcan y sean presentados de manera apropiada a través de actividades definidas como almuerzos, desayunos, charlas, eventos, entre otros.
- **Merchandising:** entrega de set con artículos con la imagen corporativa de la residencia como por ejemplo: un morral, un cuaderno y una polera.

- **Fiestas temáticas y campeonatos deportivos:** tienen por objetivo generar instancias de entretenimiento e identificación con el elemento común que congrega a los participantes, la residencia.
- **Red de beneficios para residentes:** promociones y convenios con lugares adheridos.

9.2 Estrategia de segmentación

9.2.1 Macro segmentación de mercado

Jóvenes de entre 18 y 29 años que sean alumnos regulares en algún plan de estudios universitario en Santiago y que por esta razón hayan dejado la casa de sus familias para trasladarse a vivir a un nuevo lugar dentro de Santiago.

9.2.2 Micro segmentación de mercado

Existen dos grandes grupos: clientes de corta estadía (1 semestre) que corresponden a los estudiantes extranjeros y clientes de larga estadía (2 o más semestres) que corresponden a los estudiantes chilenos. Detalle de ambos segmentos en sección 3.4.

9.3 Producto/servicio

Más que entregar una pieza con baño, se busca entregar un lugar seguro, cómodo y pensado especialmente para la vida universitaria, donde el estudiante se pueda sentir en su casa.

Todas las piezas que se ofrecerán serán individuales, algunas tendrán baño privado y otras baño compartido. El baño compartido estará disponible para dos personas y tendrá un acceso común desde sus habitaciones (para mayor detalle ver plano en Anexo 5). Según el estudio realizado para este trabajo, el 80,98% de las personas está dispuesta a pagar más o mucho más por tener pieza privada, mientras que el 52,68% también lo haría por un baño privado. Por otra parte, no existe gran interés en tener cocina privada ya que solo el 17,56% más o mucho más para contar con ella en sus habitaciones. El detalle de sus preferencias puede ser encontrado en el Anexo 3, Tabla 3.9.

Cada piso tendrá una sala de estar con televisión con cable y también una cocina/comedor con microondas y fuegos para cocinar, además de mesas y sillas. Adicionalmente, el edificio contará con lavandería auto-servicio y también con salas multiusos disponibles sin costo para celebraciones y actividades. De manera relacionada, existirá como documento anexo al contrato una serie de reglas y

normas que deben ser aceptadas por los estudiantes con el fin de que exista respeto para todas las personas que habiten la residencial.

9.4 Precio

Para la estrategia de *pricing* se considerará el valor de un bien sustituto. Se busca que el usuario se encuentre cerca de la indiferencia entre ambas alternativas pero la residencial siempre termine siendo más conveniente y atractiva. Es relevante recordar que la propuesta de valor de la residencia también considera algunos elementos intangibles que no existen en otros sustitutos como por ejemplo la posibilidad de establecer una red de amigos y conocidos de todo el mundo.

De acuerdo a lo anterior se ofrecen los siguientes planes (se ha considerado 1 USD = CLP\$614 y el valor de 1 UF = CLP\$24.529):

Programa	Duración	Pieza tipo A (baño privado)			Pieza tipo B (baño semi-privado)		
		Valor UF	Valor \$	Valor USD	Valor UF	Valor \$	Valor USD
Diario	1 día	UF 1 diaria	\$ 24.529	USD 39,95	UF 0,8 diaria	\$ 19.623	USD 31,96
Semanal	1 semana	UF 5 semanal	\$ 122.643	USD 199,74	UF 4 semanal	\$ 98.114	USD 159,80
Mensual	1 mes	UF 18 mensual	\$ 441.515	USD 719,08	UF 16 mensual	\$ 392.457	USD 639,18
Semestral	Mar/Jul o Ago/Dic	UF 16 mensual	\$ 392.457	USD 639,18	UF 14 mensual	\$ 343.400	USD 559,28
Anual	Mar/Dic	UF 14 mensual	\$ 343.400	USD 559,28	UF 12 mensual	\$ 294.343	USD 479,39

Se exigirá una garantía por un monto equivalente a una mensualidad del programa que suscriba el cliente para cubrir los deterioros, destrozos u otros gastos no considerados en el contrato que hayan sido causados por el residente. Esta será devuelta al finalizar el período contractual toda vez que el inmueble se encuentre sin necesidad de realizar reparaciones. Para análisis financieros, se ha asumido que para programas semestrales se devolverá en promedio el 90% de la garantía y para programas anuales el 80%.

9.5 Distribución

Como canal de venta se considera principalmente la Residencial ya que todos los productos que se ofrecen, independientemente si se realiza reserva online, son servicios entregados y consumidos en el mismo lugar.

La residencia estará ubicada físicamente en el límite entre la comuna de Santiago Centro y Providencia el barrio de Parque Bustamante. Este lugar cuenta con gran conectividad al transporte público, cercanía a sedes universitarias y comercio minorista. Además se caracteriza por ser un lugar tranquilo pero cercano a otros barrios más bohemios.

9.6 Promoción

Los esfuerzos de marketing estarán enfocados en los coordinadores de programas de intercambio y coordinadores encargados del bienestar de los estudiantes chilenos. Ambos coordinadores podrán incorporar la residencia dentro de las alternativas que son ofrecidas tanto a los estudiantes extranjeros como a los que están por ingresar a la universidad o simplemente buscan un nuevo lugar para vivir.

Se hará también uso intensivo de las redes sociales y plataformas especializadas para comenzar a aparecer en el mapa de posibilidades de quienes han rendido por primera vez la PSU o extranjeros que están buscando alternativas de vivienda para su intercambio en Chile. Asimismo, se participará en ferias vocacionales para dar a conocer los planes y servicios que tiene la residencia.

En comparación a la competencia, es posible afirmar que solo se dan a conocer a través de los informativos que entrega la universidad y en ocasiones por internet.

9.7 Métricas e indicadores

Para controlar y medir el cumplimiento de las distintas actividades del plan de marketing se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral (CMI) que incorpora el objetivo, plan de acción, indicador para medir su éxito, criterio para definir si se ha logrado y plan de contingencia en caso de que no se estén alcanzando los objetivos.

El detalle del CMI, puede ser revisado en detalle en el Anexo 7.

10. Plan de implementación y operaciones

10.1 Estrategia de implementación

10.1.1 Aspecto legal

Para la implementación y puesta en marcha del negocio, se contratará un abogado que tendrá por encargo formar la sociedad, tramitar todos los asuntos legales correspondientes con la Municipalidad,

elaborar los contratos para los empleados y también para los futuros residentes. El abogado tendrá una remuneración de \$500.000.

10.1.2 Construcción inmueble y equipamiento

La construcción del inmueble tendrá una duración aproximada de 12 meses, donde se espera recibir la obra terminada a fines de Enero 2016 o mediados de febrero 2016. El detalle financiero asociado a este ítem puede ser encontrado en la sección 9 de este documento.

El proceso previo a la construcción corresponde a la compra del terreno que debe ser gestionado en mes de febrero 2015. Luego, se dará inicio a la construcción del edificio según el proyecto de arquitectura (más proyecto eléctrico, de aguas y alcantarillado, entre otros) que será proporcionado por el arquitecto del equipo emprendedor. La construcción misma será llevada a cabo por una empresa contratista que aún no está definida, sin embargo, el equipo emprendedor supervisará las faenas de construcción de manera semanal o quincenal según corresponda.

Posteriormente, desde diciembre 2015, se procederá a equipar los elementos faltantes en el inmueble. Proceso que será llevado a cabo por el equipo emprendedor, colaboradores cercanos y personal ya contratado.

10.1.3 Requerimientos de personal

Será clave contar con el personal apropiado para la implementación y operación del negocio ya que al tratarse de la venta de un servicio, y no de un bien, la preparación y conocimiento del negocio que tenga el equipo será interpretado como el reflejo de la calidad del negocio mismo. Según esto se realizará una descripción de cargos y proceso de reclutamiento para armar el equipo de colaboradores. Las primeras contrataciones deben estar disponible para trabajar a partir de Enero 2016. El detalle de este asunto es posible encontrarlo en la sección 8 de Gestión de Personas.

10.1.4 Plan de implementación

El plan de implementación consta de 3 grandes ítems que definen aquellas cosas más relevantes para la correcta implementación del negocio: Gestión, Inmueble y Marketing. El detalle de las actividades y plazos se muestra a continuación:

Plan de Implementación	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16
GESTIÓN															
Reclutamiento personal															
Contratación personal															
Inauguración residencia															
Inicio de operaciones															
INMUEBLE															
Compra terreno															
Construcción edificio															
Compra equipamiento															
Equipamiento piezas															
MARKETING															
Desarrollo campaña															
Diseño e impresión de folletos															
Lanzamiento campaña															
Diseño página web															
Lanzamiento página Web															

10.2 Estrategia de operación

10.2.1 Plataforma web

Debido el segmento de clientes al que se apunta, el manejo de las redes sociales e interfaces web es de gran importancia para mantener una buena comunicación y contacto con los clientes, sus necesidades y preferencias. Según esto, se realizarán mantenciones periódicas al sitio web para mantener la información siempre actualizada como por ejemplo, fotos de actividades, noticias, tarifas, eventos, entre otros. Al mismo tiempo, el administrador general liderará las iniciativas y proyectos en redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram. Será la misma persona que ejecute estas actividades de comunicación y marketing, en caso contrario entregará debidamente la responsabilidad a la Secretaria de la residencia.

10.2.2 Universidades

Es de gran importancia mantener un contacto constante con los encargados de las unidades correspondientes a asuntos internacionales y de bienestar o apoyo al estudiante para así estar siempre dentro de las alternativas más recomendadas hacia potenciales clientes.

Si bien las universidades tienen un rol menor en el alojamiento de los estudiantes ya que solo se limitan a entregar una lista de alternativas, tanto los estudiantes nacionales como extranjeros valoran aquellos lugares que recomiendan las universidades ya que de alguna manera pasaron un filtro o tienen una validación que permite tener estas alternativas en consideración.

En línea con lo expuesto, se propone tener entre 2 y 3 reuniones semestrales con estos encargados. No es necesario que todas las reuniones sean de carácter formal, sino que se apunta a mantener contacto continuo y buena relación.

10.2.3 Clientes

Uno de los focos de la residencia es el servicio y calidad que se entrega a los clientes. Parte importante de mantener estos estándares, es estar al tanto de las preferencias de los clientes y escuchar sus comentarios de manera que se puedan siempre hacer las mejores que sean factibles y positivas para la residencia.

Lo anterior, se intentará lograr a través de encuestas periódicas de satisfacción y reuniones voluntarias con residentes sobre sus problemas, necesidades y mejoras que harían a la residencial.

10.2.4 Cadena de valor

Dentro de la cadena de valor que permite entregar la propuesta de valor a los clientes, se destacan los siguientes elementos:

Logística interna

Para desarrollar servicios de calidad, resulta apropiado desarrollar protocolos y definir estándares relacionados a las tareas rutinarias dentro de la residencia.

Se definirán pautas para los conserjes y personal de aseo de acuerdo al período del turno, semana, mes e incluso semestre de forma que sea más fácil para el equipo cumplir con los mínimos deseados a través de checklists o mecanismo similares que permitan tener absoluto conocimiento de las tareas que deben ser llevadas a cabo. Por otra parte, se contará en el primer piso y subterráneo con bodegas para almacenar repuestos e insumos necesario para el aseo y mantención del edificio.

Las actividades generales de aseo (limpieza de pasillos, salas de estar, cocinas, espacios comunes) serán llevadas a cabo durante las mañanas todos los días de la semana. Por otro lado, las actividades generales

de mantención del edificio (revisión de medidores, cambio de ampolletas y otros arreglos menores) serán desarrolladas en el turno de la noche por el conserje ya que a esa hora se registra menor nivel de movimiento, siempre estará conectado a través de radio y celular de forma que sea ubicable en cualquier momento si la situación lo requiere.

Servicio post venta

Se busca generar una relación de confianza y atención de calidad hacia los residentes, lo que se traduce en esfuerzos por tener completa disponibilidad para atender sus problemas y requerimientos en la medida que el equipo de la Residencial Universitaria X pueda hacerlo.

Para esto se creará una agenda para gestionar reuniones con el administrador del edificio para conversar sobre lo que el cliente necesite. Adicionalmente, se desarrollarán reuniones de equipo semanales entre los conserjes, secretaria, administrador del edificio y el Socio 4 para discutir sobre los asuntos más relevantes que hayan surgido y en base a eso desarrollar medidas o planes estratégicos para estar en una continua mejora de los servicios e infraestructura de la Residencial Universitaria X.

11. Gestión de personas

11.1 Características del equipo

El equipo contará con un administrador, una secretaria, cuatro conserjes y una persona encargada del aseo y mantención del edificio. Dependiendo del cargo, se exigirán distintas características y calificaciones en línea con las labores que tendrá que desarrollar cada uno (Anexo 8).

Al mismo tiempo, se busca armar un equipo con características en común de acuerdo a la identidad que se busca generar como Residencial Universitaria X. Dentro de estas características es posible destacar:

- Buen manejo de relaciones interpersonales para establecer vínculos dentro del equipo y con los residentes. De esta forma, se logra armar un lugar más ameno y acogedor a diferencia de un edificio habitacional u hotel donde en muchos casos las personas ni siquiera se conocen.
- Habilidades comunicativas para transmitir apreciaciones relevantes sobre el funcionamiento de la residencial y las necesidades de los usuarios.
- Pro actividad para resolver problemas y desarrollar iniciativas que mejoren la calidad, desempeño y eficiencia de la residencial.

11.2 Proceso de reclutamiento y selección

Para el reclutamiento y selección del personal se utilizarán dos grandes estrategias. En primer lugar, para el Administrador y al Secretaria se subirán avisos a portales especializados como LinkedIn y Laborum. Luego de 6 semanas de recepción de currículms, se seleccionarán entre 4 y 5 personas para cada cargo quienes tendrán una entrevista personal con el Socio 3 y 4. Luego, ellos dos seleccionarán a una persona para cada cargo.

En segundo lugar, el Administrador tendrá como responsabilidad contratar al personal de aseo y conserjes a través de avisos de trabajo en diarios, revistas y sitios web especializados. Luego, él entrevistará a 10 candidatos para el puesto de conserje, de donde seleccionará solo a 6 que tendrán una nueva reunión con él junto a los Socios 3 y 4 tomarán la decisión del personal que será contratado. Él seleccionará por su cuenta a la persona encargada del aseo.

12. Plan financiero

El proyecto distingue 3 grandes centros de costos. En primer lugar, la compra del terreno (UF 43.200) que será financiada con un préstamo bancario; en segundo lugar, la construcción y equipamiento del edificio (UF 113.141) que será costado a través de aportes propios; y en tercer lugar, los gastos operativos de la Residencia que serán primero resueltos con un aporte inicial, y posteriormente a partir de los flujos generados por la actividad del negocio.

Los datos presentados a continuación han sido obtenidos de dos grandes fuentes. En primer lugar, y de manera muy sustancial, a través de diversas entrevistas y asesoría prestada por “OPA Arquitectos” e “Inmobiliaria Cantera”. Y en segundo lugar, a partir de información pública disponible en sitios especializados en internet.

Los cálculos realizados consideran el valor de la UF al día 19 de Enero del 2015 (\$24.528,59).

12.1 Financiamiento del proyecto

El proyecto será desarrollado por un grupo de inversionistas que aportarán capital propio para la constitución de una sociedad. Ésta deberá contar con un patrimonio inicial de al menos USD 4.380.000 para financiar en los primeros 2 años la construcción y equipamiento del inmueble y también dar liquidez para la puesta en marcha y operación en los primeros meses del proyecto.

Dicha sociedad, también absorberá íntegramente un préstamo bancario para la compra del terreno por un monto de USD 1.660.000. La deuda tendrá una duración de 15 años a una tasa fija de 3,7%.

El capital de trabajo, es decir el monto de dinero necesario para comenzar a operar y poder cumplir con las primeras obligaciones financieras, corresponde a los meses de enero y febrero del año 1 donde no se registran ingresos pero sí costos fijos y variables. El monto es de USD\$48.000.

12.2 Costos

12.2.1 Compra terreno

El terreno tendrá una superficie de 30 metros de frente y una profundidad de 45 metros, es decir, una superficie total de 1350 mts². Dado el emplazamiento de la residencia, el Barrio Parque Bustamante, ubicado en el límite entre las comunas de Providencia y Santiago Centro, el valor del metro cuadrado ronda las UF 30. Según lo anterior, el valor del terreno asciende a UF 43.200.

Este monto se financiará a través de un préstamo bancario a 15 años. La tasa del crédito corresponde a una de tipo fija y en moneda UF, su valor es de 3,7%.

Dentro de los gastos notariales, tasaciones y títulos se consideran como pago único UF 9,3 que resulta ser un gasto marginal dentro del análisis pero explicitado por formalidad. Lo que sí resulta de interés es el monto del dividendo asociado al préstamo, este corresponde a UF 311,04 mensuales e incluye seguros obligatorios (desgravamen e incendio) y también contra sismos.

Aún cuando no se cuenta con el terreno específico, luego de la asesoría y entrevistas realizadas con la Inmobiliaria es posible afirmar que los supuestos dados corresponden a la realidad del mercado tanto en disponibilidad de terrenos como en términos de precios.

12.2.2 Construcción y equipamiento

El detalle de los costos asociados a la construcción del edificio y equipamiento de piezas y espacios comunes puede ser encontrado en la siguiente Tabla 1. De la tabla se desprende que solo el 0,73% del total corresponde al equipamiento de las habitaciones y espacios comunes, mientras que el 99,27% restante de los gastos corresponde al pago de la construcción, elaboración de proyectos (arquitectónico, eléctrico, alcantarillado, calculista, entre otros) y permisos.

Si bien pareciera ser algo desproporcionado, tiene lógica ya que la construcción considera prácticamente todo lo necesario para que las habitaciones estén operativas desde el mueble que hace de cajonera y cama escritorio, velador y closet, hasta los baños con inodoros, lavamanos, espejo y ducha. Por su parte, el equipamiento considera asuntos básicos para la pieza y los espacios comunes para que queden completamente listos para el arriendo. El detalle del equipamiento se puede encontrar en el Anexo 9.

Tabla 1: Costo construcción y equipamiento

Ítem	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario promedio (UF/unidad)	Costo total (UF)	Costo total (USD)
Costo de Construcción	m2	5040	21	UF 105.840,00	USD 4.061.620
Costo de equipamiento habitación	unidades	120	6,22	UF 764,46	USD 28.643
Costo de equipamiento espacios comunes	unidades	6	13,94	UF 83,64	USD 3.210
Costo de elaboración proyectos	m2	5040	1,2	UF 6.048,00	USD232.093
Costo de permisos varios	%	*0,4% del costo de construcción		UF 423,36	USD 16.246
TOTAL				UF 113.141,40	USD 4.341.812

El 60% de los costos distintos al equipamiento serán desembolsados durante el primer año, luego el segundo año se pagará el 40% restante más el 100% de los costos asociados al equipamiento.

12.2.3 Costo en régimen (operativo)

En términos de costos fijos se espera gastar MM\$36. Se consideran cuentas de servicios básicos como la luz, el agua y el gas, que han sido calculados a través de un gasto base de la residencia más una porción variable de acuerdo a la cantidad de habitaciones utilizadas. Por otra parte el teléfono y el servicio de internet están dentro de planes con costo fijo. Sin embargo, para tener las cuentas agrupadas, se colocan todas las glosas juntas.

Por otro lado, en gastos variables se consideran gastos de administración y ventas donde se destina un monto fijo al desarrollo y mantención del sitio web más un monto variable sujeto a las ventas para actividades de marketing. Este monto se calcula con distintos porcentajes de acuerdo al momento del año ya que se espera invertir más en este ítem en períodos cercanos al comienzo de cada semestre de clases. Finalmente, también se consideran costos variables la mantención de las piezas cada vez que se

inicie y acabe un período de arriendo, más un gasto para la mantención de espacios comunes proporcional a la tasa de ocupación que exista en cada período. Adicionalmente, se destina una proporción de los ingresos a un fondo de provisión para actividades mayores de mantención.

Luego, en los costos fijos se asignan MM\$154, de los cuales MM\$94 corresponden al pago de cuotas por préstamos bancarios asociado a la compra del terreno (por un período de 15 años) más MM\$60 por concepto de sueldos

En el Anexo 10 se puede revisar en detalle los flujos esperados para el primer año de manera mensual.

12.3 Ingresos proyectados

Dentro de los ingresos proyectados, y de acuerdo a los estudios realizados, se espera lograr una ocupación del 80% durante el primer semestre, 90% durante el segundo semestre y luego en el segundo año alcanzar un 100% de habitaciones arrendadas (considerando el período comprendido entre marzo y diciembre que es cuando los clientes están en temporada de clases).

Se estima que el 75% de la ocupación de cada tipo de pieza corresponderá a programas anuales (marzo-diciembre) y el otro 25% a programas semestrales (marzo-julio o agosto-diciembre).

Las tarifas, mencionadas en la sección “9.4. Precio”, han sido estructuradas en función de la Unidad de Fomento de manera que a través de los períodos se realice un reajuste apropiado y que haga al mismo tiempo haga sentido al cliente.

El precio que se cobrará al cliente de manera mensual estará vinculado al valor de la UF al momento de celebrar el contrato.

De acuerdo a datos del SII y considerando el valor al cierre mensual de la UF de los últimos 5 años (Anexo 12), su valor crece a un ritmo de un 3,144% anual, siendo entonces esta magnitud el crecimiento anual de las tarifas.

12.4 Evaluación financiera

Para complementar el detalle de los ingresos y gastos mostrados en la sección “12.2.3. Costo en régimen (operativo)” donde se muestran los datos para el primer año de forma mensual, en esta sección se muestran los flujos esperados para los primeros 5 años de operación del negocio más el detalle del año 14 que corresponde al fin de la deuda por la compra del terreno.

Sobre la evolución de los flujos es posible destacar los siguientes elementos:

- A partir del año 2 se asume una tasa de ocupación del 100% y también un crecimiento de las tarifas de un 3,14% según lo explicado anteriormente.
- Los costos de construcción y equipamiento están considerados para el año 0 y el año 1 que es cuando el negocio comenzaría a operar.
- Los costos variables y fijos tendrán un aumento anual de 4%.
- La depreciación contable corresponde al 3% de la valoración inicial del inmueble y el terreno.
- El valor residual del inmueble corresponde al valor inicial destinado a la compra del terreno y la construcción del edificio. Si bien existe depreciación real a lo largo del tiempo, también existe un aumento en la valoración de estos activos. Según lo anterior, se asume que ambos efectos de sentido contrario, se netean.
- Finalmente, el valor residual de los flujos pronosticados a partir del período 14 (donde se acaba la deuda) han sido calculados de acuerdo a una tasa de descuento de un 13,29% más adelante.

En el Anexo 11 se puede revisar en detalle los flujos esperados para los primeros 5 años de manera anual más información del año 14 donde se termina el pago de cuotas correspondiente al préstamo bancario, luego de eso los flujos se asumen constantes de manera perpetua

12.4.2 Tasa de descuento

Ante la inexistencia de empresas vinculadas directamente al negocio de residenciales que transen en bolsa en Chile o en Estados Unidos, se ha asumido la industria de hotelería como la más cercana al rubro propio de este proyecto. En Chile no existen empresas hoteleras transando en el IPSA ni en el IGPA, por lo que se ha recurrido al mercado estadounidense.

A través de la plataforma de Bloomberg se ha encontrado información de 29 compañías listadas como hoteles, de las cuales se han seleccionado solo 5 de acuerdo a su historial financiero, evolución de su deuda, capitalización bursátil y años transando. Las compañías son las siguientes: Marriot INTL-A, Starwood Hotels, Wyndham Worldwide, Choice Hotels y Vail Resorts.

Se obtuvo información sobre sus betas, sus tasas de deuda y proporción deuda/patrimonio, más la tasa libre de riesgo y premio por riesgo de mercado apropiado. Luego, a través de Rubinstein (1973) y CAPM, se obtuvo una tasa de descuento de un 11,29%.

Finalmente, ya que la residencia de este proyecto está ubicada en Chile y tiene una envergadura mucho menor, se reconoce un riesgo mayor en los flujos por lo se agrega un spread de 2% a la tasa de descuento. Según lo anterior, la tasa utilizada corresponde a un 13,29%.

Las fórmulas y cálculos utilizados pueden ser revisadas en detalle en el Anexo 13.

12.4.3 VAN y TIR

De acuerdo a las cifras mostradas anteriormente, es posible afirmar que el proyecto tiene un VAN positivo y el monto corresponde a \$552.774.724 (quinientos cincuenta y dos mil millones setecientos setenta y cuatro mil setecientos veinticuatro pesos).

Con la misma información, la TIR del proyecto, es decir la tasa de descuento que hace que los flujos en valor presente sean \$0 (cero pesos), corresponde a 17,85%, lo que implica que para cualquier tasa de descuento menor a ese valor el proyecto tendrá un VAN positivo, análogamente para tasas de descuento superiores a la TIR el VAN será negativo.

12.4.4 Análisis de sensibilidad

Para sensibilizar de acuerdo a escenario pesimistas y optimistas respecto a la situación base, se han elegido las variables más relevantes para la operación del negocio, estas son: tasa de ocupación, mensualidad promedio, costos fijos y costos variables. Estos son los resultados:

Variable	Escenarios		
	Pesimista (-15%)	Base	Optimista (+15%)
Tasa de descuento	13,29%	13,29%	13,29%
VAN	-\$ 301.161.522	\$ 552.774.724	\$ 596.152.775
TIR	10,60%	17,85%	18,23%
Tasa de ocupación (año 1)	70%	85%	100%
Año 1	-\$ 1.044.279.618	-\$ 968.040.492	-\$ 916.979.134
Año 2	\$ 73.321.069	\$ 184.909.812	\$ 178.618.759
Año 3	\$ 77.276.244	\$ 191.851.097	\$ 185.899.261
Año 4	\$ 81.346.767	\$ 198.981.495	\$ 193.400.270
Año 5	\$ 85.535.883	\$ 206.305.790	\$ 201.128.365
Año 14	\$ 4.719.062.565	\$ 5.983.916.582	\$ 6.020.247.664

Variable	Escenarios		
	Pesimista (-15%)	Base	Optimista (+15%)
Tasa de descuento	13,29%	13,29%	13,29%

VAN	\$ 141.468.994	\$ 552.774.724	\$ 964.080.454
TIR	14,50%	17,85%	21,00%
Mensualidad promedio (año 1)	\$ 287.812	\$ 338.603	\$ 389.393
Año 1	-\$ 1.018.704.294	-\$ 968.040.492	-\$ 917.376.689
Año 2	\$ 135.728.969	\$ 184.909.812	\$ 234.090.655
Año 3	\$ 141.125.976	\$ 191.851.097	\$ 242.576.219
Año 4	\$ 146.663.605	\$ 198.981.495	\$ 251.299.386
Año 5	\$ 152.345.118	\$ 206.305.790	\$ 260.266.463
Año 14	\$ 5.376.358.095	\$ 5.983.916.582	\$ 6.591.475.070

Variable	Escenarios		
	Pesimista (+15%)	Base	Optimista (-15%)
Tasa de descuento	13,29%	13,29%	13,29%
VAN	\$ 474.234.931	\$ 552.774.724	\$ 631.314.516
TIR	17,21%	17,85%	18,48%
Costos fijos (año 1)	\$ 69.000.000	\$ 60.000.000	\$ 51.000.000
Año 1	-\$ 977.400.492	-\$ 968.040.492	-\$ 958.680.492
Año 2	\$ 177.122.292	\$ 184.909.812	\$ 192.697.332
Año 3	\$ 183.752.077	\$ 191.851.097	\$ 199.950.118
Año 4	\$ 190.558.514	\$ 198.981.495	\$ 207.404.477
Año 5	\$ 197.545.890	\$ 206.305.790	\$ 215.065.691
Año 14	\$ 5.877.633.084	\$ 5.983.916.582	\$ 6.090.200.081

Variable	Escenarios		
	Pesimista (+15%)	Base	Optimista (-15%)
Tasa de descuento	13,29%	13,29%	13,29%
VAN	\$ 504.469.748	\$ 552.774.724	\$ 601.079.700
TIR	17,46%	17,85%	18,23%
Costos variables (año 1)	\$ 42.437.639	\$ 36.902.294	\$ 31.366.955
Año 1	-\$ 973.797.250	-\$ 968.040.492	-\$ 962.283.734
Año 2	\$ 180.120.190	\$ 184.909.812	\$ 189.699.435
Año 3	\$ 186.869.890	\$ 191.851.097	\$ 196.832.305
Año 4	\$ 193.801.039	\$ 198.981.495	\$ 204.161.951
Año 5	\$ 200.918.116	\$ 206.305.790	\$ 211.693.464
Año 14	\$ 5.918.548.166	\$ 5.983.916.582	\$ 6.049.284.998

Según lo anterior, es posible afirmar que la variable más crítica para la residencia es la tasa de ocupación ya que es la única que frente a un escenario pesimista genera que el VAN del proyecto sea negativo. Al mismo tiempo, la mensualidad promedio afecta de manera importante el resultado económico del negocio modificando la TIR en más de tres puntos porcentuales.

A excepción del año 1, los resultados son siempre positivos para los demás períodos. Esto se explica fundamentalmente porque los márgenes operativos son buenos ya que los costos fijos y variables no son altos considerando los ingresos, y por otra parte, debido a que la mayor parte de la inversión se realizó al comienzo del negocio.

13. Riesgos críticos

En busca de desarrollar planes de contingencia y medida de mitigación frente a distintos sucesos y situaciones que pueden ocurrir, se ha desarrollado una tabla que describe una serie de riesgos, su impacto en la organización y cómo podrían ser enfrentados.

Factor	Descripción riesgo	Descripción de impacto al negocio	Grado de ocurrencia	Nivel de impacto	Medida de mitigación
Interno	Presupuesto de construcción y equipamiento mal hecho.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de recursos para terminar el proyecto. ▪ No se podrían iniciar actividades ni recibir clientes 	Medio	Alto	Revisión periódica de avance de obra y gastos realizados y por realizar
Interno	Contratación de equipo de colaboradores equivocado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erosión del valor de la marca ▪ Pérdida de clientes y disminución de ingresos. 	Medio	Medio	Proceso de reclutamiento exhaustivo y capacitaciones periódicas
Interno	Aumento en los gastos operacionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución en las utilidades 	Bajo	Alto	Análisis de elementos que generan los mayores gastos y desarrollo de un plan para hacerlos más eficientes
Interno	Ausencia sin aviso conserje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No habría control de ingreso/salida de residentes 	Bajo	Bajo	Desarrollar plan de conserjes que puedan hacer reemplazos a cambio de horas extra
Externo	Falta de permisos de construcción o patente para operar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se podrían iniciar actividades ni recibir clientes ▪ Pérdida de ingresos (habitaciones no arrendadas no se pueden recuperar). 	Bajo	Alto	Revisión de permisos necesarios y sus requisitos más los tiempos promedios de obtención
Externo	Demanda menor a la estimada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cumplimiento de metas ▪ Menores ingresos 	Medio	Alto	Estrategia de captación de clientes y política de precios más agresiva
Externo	Aumento de competidores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guerra de precios ▪ Menores ingresos ▪ Pérdida de clientes 	Bajo	Medio	Programas de fidelización más atractivos para clientes

14. Conclusiones

Sobre el proyecto

El desarrollo de un proyecto inmobiliario en el formato de Residencia Estudiantil de alta capacidad habitacional, aparece como una alternativa atractiva frente a un alta y creciente demanda por alojamiento. Al mismo tiempo, luego del estudio y análisis de la realidad de alternativas de alojamiento en Chile (familias anfitrionas, departamentos compartidos, arriendo de piezas y residencias estudiantiles), es posible afirmar que los actores locales no han desarrollado modelos que permitan crecer más allá de la capacidad del inmueble que utilizan ya que no cuentan con procesos estandarizados ni objetivos de largo plazo que apunten a expansiones o mayor participación de mercado.

Según lo señalado, existe una interesante oportunidad de negocio para aventurarse en el mercado de las residencias estudiantiles a través de una sofisticación de los procesos (estándares y protocolos logísticos), modernización de la infraestructura (piezas diseñadas especialmente de acuerdo a las necesidades de los estudiantes) y nuevo modelo de negocios (economías de escala, servicio de calidad, entre otros).

Desde el punto de vista financiero, el negocio es rentable aún frente a escenarios más negativos en variables relevantes como la mensualidad promedio, costos fijos y variables. Es importante destacar que para el éxito económico del negocio es fundamental contar con tasas de ocupación elevadas ya que si bien el punto de breakeven entre los costos operacionales e ingresos no es tan alto (se logra con cerca del 45% de ocupación), la inversión inicial en la compra del terreno y la construcción del edificio requieren de una tasa mínima cercana al 80% de ocupación para lograr un VAN positivo de acuerdo a la tasa exigida calculada.

Sobre el seminario

El desarrollo en profundidad de un plan de negocios requiere de mucho tiempo y planificación. Ya que es clave llevar a cabo una investigación de mercado acabada para así entender la realidad de la industria, sus tendencias, preferencias de los consumidores y detectar las verdaderas oportunidades de negocio. Adicionalmente, fue una gran oportunidad para aplicar de manera conjunta gran parte de los conocimientos adquiridos en los cursos realizados a lo largo de la carrera.

A nivel personal, resultó muy motivador entender cada obstáculo en la creación de la idea de negocio se transformó en un nuevo nicho de clientes, una nueva forma de entregar el servicio y una nueva forma de generar una ventaja competitiva.

En línea con lo anterior, el proyecto dejó espacios para ser retomado en una segunda etapa y detectar nuevas estrategias de precio, financiamiento y segmentación de clientes de forma que pueda ser implementado en distintas escalas y mejorar su rentabilidad.

15. Bibliografía

Libros, revistas y artículos

- “Case Interview Guide”, p.3-31; Harvard Business School Management Consulting Club
- “Generación de Modelos de Negocio”; Alex Osterwalder e Yves Pigneur
- “The Lean Start-Up: How constant innovation creates radically successful businesses”; Eric Ries; 2011; Portfolio Penguin
- “Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors”; Michael E. Porter; 1980; Free Press
- “Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior”; Michael E. Porter; 1991; CECSA
- “Entrepreneurship”, William Bygrave & Andrew Zacharakis, 2011

Sitios web

- Guía de Residencias Universitarias y Casas de Familia 2014, Universidad Andrés Bello.
 - <http://www.unab.cl/dae/info/guia-residencias-santiago-2014.pdf>
 - Visitado por última vez el 3 de enero del 2015
- Housing and Health Guide 2014, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile
 - <http://international.fen.uchile.cl/incoming/housing.pdf>
 - Visitado por última vez el 29 de diciembre del 2014
- Relaciones Internacionales: Alojamiento, Universidad Católica.
 - <http://relacionesinternacionales.uc.cl/preparate-para-llegar-a-la-uc/alojamiento>
 - Visitado por última vez el 29 de diciembre del 2014
- Alojamiento, Universidad de Los Andes,
 - <http://www.uandes.cl/vida-universitaria/servicios-estudiantiles-alolamiento.html>
 - Visitado por última vez el 29 de diciembre del 2014
- Home Stay Chile
 - <http://www.homestaychile.cl>
 - Visitado por última vez el 29 de diciembre del 2014
- Comparto Depto, búsqueda de piezas y departamentos
 - <http://www.compartodepto.cl/metropolitana/arriendo-de-santiago-de-chile>
 - Visitado por última vez el 27 de diciembre del 2014
- Residencial Alborada

- <http://www.alborada.cl/>
- Visitado por última vez el 26 de diciembre del 2014

- Residencial Araucaria
 - <http://www.residenciaaraucaria.cl/>
 - Visitado por última vez el 26 de diciembre del 2014

- Residencial Universitaria
 - <http://www.residencialuniversitaria.cl/>
 - Visitado por última vez el 26 de diciembre del 2014

- Co Work, espacio de co-working
 - <http://coworklatam.com>
 - 8 de enero, 2015

- Just People, espacio de co-working
 - <http://justpeople.biz/>
 - 8 de enero, 2015

- Definición Co-working, Wikipedia
 - http://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo
 - 7 de enero, 2015

- LEED, Catálogo Verde
 - <http://www.catalogoverde.cl/certificacion-leed-2>.
 - 10 de enero, 2015

- Simulador Chilectra
 - http://www.chilectra-digital.cl/calculadores/fla_efi/simulador.html
 - 19 de enero, 2015

- Simulador consumo de agua
 - <http://www.consumodeagua.com/consumo.php>
 - 19 de enero, 2015

16. Anexos

Anexo 1 Tamaño de mercado

Tabla 1.1 Universidades de Chile por región

Región	Cantidad de Universidades	Porcentaje
Metropolitana	35	44,30%
I - Tarapacá	3	3,80%
II - Antofagasta	4	5,06%
III - Atacama	1	1,27%
IV - Coquimbo	4	5,06%
V - Valparaíso	12	15,19%
VI - O'Higgins	1	1,27%
VII - Maule	3	3,80%
VIII - Bío Bío	9	11,39%
IX - Araucanía	3	3,80%
X - Los Lagos	1	1,27%
XII - Magallanes	1	1,27%
XIV - Los Ríos	1	1,27%
XV - Arica y Parinacota	1	1,27%
Total	79	100,00%

Tabla 1.2 Alumnos universitarios en Santiago de regiones

Universidad/Facultad	Porcentaje de regiones
Universidad de Chile - FEN	18,85%
Universidad de Chile - Derecho	29,70%
PUC (regulares)	19,80%
PUC (admisión especial)	27,50%
Promedio	23,96%

Tabla 1.3 Estimación tamaño de mercado

Alumnos de intercambio	13.000
Meses de alojamiento	5
Gasto promedio mensual	\$ 460,00
Tamaño de mercado	\$ 29.900.000,00

Estudiantes Universitarios de pregrado	660.000
En Santiago (44,3%)	292380
Viviendo fuera de su casa (20%)	58.476
Meses de alojamiento	10
Gasto promedio mensual	\$ 534,00
Tamaño de mercado	\$ 312.261.840,00

Anexo 2.1 Entrevista estructurada

Entrevista estructurada Departamentos universitarios de asuntos internacionales

Nombre entrevistado/a : Julio Gulin
Cargo en la institución : Asistente de Intercambio
Nombre de la institución : Pontificia Universidad Católica de Chile
Fecha : 29/12/2014

Sobre el proceso de decisión de los estudiantes

(1) ¿Cómo describiría las etapas del proceso que ellos realizan para definir su alojamiento durante el período de intercambio? (se informan con amigos, esperan el material que se les entregue, reservan, una vez acá se cambian, etc.)

La busca se realiza a través de páginas web, pre seleccionadas por el asistente social (precio, aseo, calidad) donde se pudo ver, en la última encuesta, que un 25% se guiaba por las recomendaciones. También se hace búsqueda por internet. Los alumnos de intercambio se quedan 15 días en un hotel y en el proceso buscan alojamiento en distintas partes como paneles de alumnos que arriendan piezas o departamentos de ex alumnos

(2) ¿En general es un asunto que lo definen antes de llegar desde sus países de origen o es algo que definen acá?

La mayoría lo define en Chile.

(3) ¿Qué tan importante cree que es el rol de la universidad local en la elección del alojamiento para el estudiante?

Relativamente importante.

(4) ¿Cuáles son los barrios que en general prefieren o eligen para hospedarse?

Plaza Italia, Ñuñoa, Providencia, Las Condes: lugares con buena conectividad al transporte público/metro. A los europeos también les gusta el barrio Brasil.

Percepción de valoración

(5) ¿Cuáles son los atributos más valorados por los estudiantes respecto a su alojamiento en Chile?

Calidad, seguridad, ubicación, wifi, Trato (no tener muchas restricciones).

(6) ¿Cuáles son los atributos menos valorados por los estudiantes respecto a su alojamiento en Chile?
Lujo.

(7) ¿Cuál cree que es la disposición a pagar de manera mensual por alojamiento? (promedio)
Entre \$200.000 y \$350.000 pesos, dependiendo de las condiciones.

(8) ¿Cuánto es lo mínimo que ha visto que pagan los estudiantes?

-

(9) ¿Cuánto es lo máximo que ha visto que pagan los estudiantes?

-

Residencias en Chile y mercado

(10) ¿Qué diría respecto a la oferta existente? (tendencias, calidad, ubicación, grado de competencia, etc.)

Pocas cosas. No muy buenas.

(11) ¿Qué diría respecto a la demanda existente? (tendencias, requerimientos, perfiles, etc.)

Se busca convivir con chilenos. Tener buen trato y sin restricciones.

(12) ¿Conoce alguna residencia o lugar donde se hospeden los alumnos mientras dura su intercambio?

Residencia universitaria, Hostel (Universidad de los Andes), Casa Universitaria Suecia, Ágora.

(13) ¿Qué opinión tiene de ellas? (calidad, atributos diferenciadores, precios, etc.)

Son un poco más típicas que el resto.

(14) ¿Cuál cree que son las 3 mejores y qué atributos destacaría?

Residencia universitaria.

Residencia ideal y opinión sobre el proyecto

(15) Piense en la residencia ideal para un alumno de intercambio, ¿Cómo se la imagina?

Me imagino que existan encargados/administradores pero que exista libertad. Importa la limpieza y la seguridad.

(16) ¿Dónde se la imagina?

En Providencia, cerca del metro

(17) ¿Cuánto cuesta?

\$250.000 aprox.

(18) Qué opinión tiene sobre la siguiente idea:

Un edificio bien ubicado pensado especialmente para ser residencia universitaria, que albergue entre 150 y 200 personas, con piezas individuales y dobles, todas con baño privado. Algunas con cocina dentro de la habitación y otras con cocina compartida. Existirán espacios comunes para generar instancias de esparcimiento y entretenimiento. Tendrá control de ingreso y salida para controlar el flujo de personas y velar por la seguridad del recinto. Las piezas, los espacios comunes y el edificio en general tienen un carácter moderno, juvenil y de buena calidad.

Un lugar en el que se quedarían

(19) ¿Qué le agregaría/sacaría?

-

(20) ¿Cómo cree que resultaría?

Siempre habrá mercado para los 3 tipos. No absorbería toda la demanda. Depende de preferencias.

(21) ¿Qué consejo entregaría para que la idea fuera exitosa?

Administrador o dueño debería preocuparse por los inquilinos. Hay que ponerse en el lugar de personas que están sin familia y tratar de agruparlos.

(22) Otros comentarios

-

Anexo 2.2 Entrevista estructurada

Entrevista estructurada Departamentos universitarios de asuntos internacionales

Nombre entrevistado/a : Kaia Range
Cargo en la institución : Coordinadora alumnos de intercambio
Nombre de la institución : Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile
Fecha : 23/12/2014

Sobre el proceso de decisión de los estudiantes

(1) ¿Cómo describiría las etapas del proceso que ellos realizan para definir su alojamiento durante el período de intercambio? (se informan con amigos, esperan el material que se les entregue, reservan, una vez acá se cambian, etc.)

En primer lugar reciben información con carta de aceptación (lo pueden ver a través de un link). Luego existe un proceso de bienvenida donde se entregan consejos para los que no vinieron preparados desde su país de origen. También preguntan mucho a sus amigos.

(2) ¿En general es un asunto que lo definen antes de llegar desde sus países de origen o es algo que definen acá?

Contactos de la guía se llenan rápido. Algunos se toman 2 o 3 semanas para definirlo.

(3) ¿Qué tan importante cree que es el rol de la universidad local en la elección del alojamiento para el estudiante?

Muy importante. Alumnos no saben de Chile.

(4) ¿Cuáles son los barrios que en general prefieren o eligen para hospedarse?

En general cerca de la Facultad. Lo prefieren porque a pesar de que el metro es bueno, siempre va lleno y no es tan seguro. No se alojan más lejos de Tobalaba.

Percepción de valoración

(5) ¿Cuáles son los atributos más valorados por los estudiantes respecto a su alojamiento en Chile?

Buscan tener experiencias con chilenos y buena ubicación.

(6) ¿Cuáles son los atributos menos valorados por los estudiantes respecto a su alojamiento en Chile?

Me parece que el precio no es un factor tan relevante.

(7) ¿Cuál cree que es la disposición a pagar de manera mensual por alojamiento? (promedio)

Entre \$150.000 y \$250.000 pesos.

(8) ¿Cuánto es lo mínimo que ha visto que pagan los estudiantes?

-

(9) ¿Cuánto es lo máximo que ha visto que pagan los estudiantes?

-

Residencias en Chile y mercado

(10) ¿Qué diría respecto a la oferta existente? (tendencias, calidad, ubicación, grado de competencia, etc.)

Lo que existe, se llena muy rápido. Hay calidad en todas las residencias.

(11) ¿Qué diría respecto a la demanda existente? (tendencias, requerimientos, perfiles, etc.)

Existe cada vez más una tendencia hacia conocer chilenos y como viven. Al mismo tiempo, los alumnos que llegan buscan ser independientes. Entonces se complica un poco la alternativa de vivir con familias chilenas porque les gusta pero pierden libertad.

(12) ¿Conoce alguna residencia o lugar donde se hospeden los alumnos mientras dura su intercambio?

Las de la guía que entrega FEN principalmente.

(13) ¿Qué opinión tiene de ellas? (calidad, atributos diferenciadores, precios, etc.)

En realidad hay varios tipos de alojamiento está Homestay, casas que arriendan solo entre alumnos de intercambio y muchas residencias que tienen más o menos la misma cantidad de habitaciones.

(14) ¿Cuál cree que son las 3 mejores y qué atributos destacaría?

Por ubicación, siento que la de Juana y Castro Araneda y también la de Daniela Picoli. Ambas se diferencian por la calidad de sus anfitriones.

Residencia ideal y opinión sobre el proyecto

(15) Piense en la residencia ideal para un alumno de intercambio, ¿Cómo se la imagina?

Me imagino una residencia que permita que el alumno tenga oportunidades de intercambio cultural, es decir pueda conocer chilenos y tenga absoluta flexibilidad.

(16) ¿Dónde se la imagina?

Cerca de la facultad, de manera de que no tengan que tomar metro.

(17) ¿Cuánto cuesta?

\$200.000 aproximadamente.

(18) Qué opinión tiene sobre la siguiente idea:

Un edificio bien ubicado pensado especialmente para ser residencia universitaria, que albergue entre 150 y 200 personas, con piezas individuales y dobles, todas con baño privado. Algunas con cocina dentro de la habitación y otras con cocina compartida. Existirán espacios comunes para generar instancias de esparcimiento y entretenimiento. Tendrá control de ingreso y salida para controlar el flujo de personas y velar por la seguridad del recinto. Las piezas, los espacios comunes y el edificio en general tienen un carácter moderno, juvenil y de buena calidad.

Buena idea pero habría que asegurarse que si hay alumnos de intercambio también tienen que haber chilenos e instancias para que se conozcan. Eso es lo que buscan los que vienen de afuera.

(19) ¿Qué le agregaría/sacaría?

-

(20) ¿Cómo cree que resultaría?

Creo que resultaría bien, en especial si consideras a todos los alumnos que se vienen a estudiar a Santiago y son de regiones.

(21) ¿Qué consejo entregaría para que la idea fuera exitosa?

Recomendaría que exista una oficina central que lleve la administración y partir pequeños para luego ir agrandando el tamaño.

(22) Otros comentarios

En USA existen RA (residence assistant) por cada piso que ayudan a generar control y difusión de cultura.

Anexo 3 Resultados encuesta on-line

Tabla 3.1 Género

Género	Cantidad	Porcentaje
Mujer	120	55,81%
Hombre	95	44,19%
Total	215	100,00%

Tabla 3.2 Edad

Variable	Obs.	Media	Desv.Est.	Min	Max
Edad	211	23,66	2,25	19	34

Tabla 3.3 ¿Vive o ha vivido afuera por razones de estudio universitario?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No	53	24,77%
Sí	161	75,23%
Total	214	100,00%

Tabla 3.4 Alternativa que más se adecua a lugar donde se quedó

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Arriendo de pieza	12	7,55%
Departamento/Casa compartida	98	61,64%
Como allegado en casa de familiares	9	5,66%
Residencia Estudiantil	23	14,47%
Con una familia chilena	16	10,06%
Hostal	1	0,63%
Total	159	100,00%

Tabla 3.5 Gasto mensual en USD de personas que vivieron fuera de su hogar familiar

Variable	Obs.	Promedio	Std. Dev.	Min	Max
Cuánto gastaba(USD)	151	421	225	0	1500
Cuánto gastaba(USD)*	107	378	148	140	1028
Cuánto gastaba(USD)**	44	525	326	0	1500

*Para no chilenos

**Para chilenos

Tabla 3.6 ¿Cómo se enteró del lugar en el que se quedaba?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Internet	78	43,33%
Universidad	23	12,78%
Amigos	31	17,22%
Familia	14	7,78%
Diario	5	2,78%
Recorriendo lugares	15	8,33%
Otro	14	7,78%
Total	180	100,00%

Tabla 3.7 Ordene de más preferida (1) a menos (4) preferida las alternativas de alojamiento

Alternativa Alojamiento	Preferencia 1	Preferencia 2	Preferencia 3	Preferencia 4
Residencia	15,79%	24,88%	30,14%	29,19%
Departamento	48,33%	18,18%	15,31%	18,18%
Arriendo Pieza	19,62%	35,89%	24,88%	19,62%
Casa familia chilena	16,27%	21,05%	29,67%	33,01%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 3.8 ¿Qué atributo asocia a cada tipo de alojamiento?

Característica	Residencia	Departamento	Arriendo pieza	Casa familia chilena
Comodidad	8,72%	21,49%	16,86%	19,08%
Seguridad	16,63%	11,84%	10,48%	28,71%
Libertad	14,81%	23,83%	22,55%	1,54%
Económico	22,92%	12,13%	23,46%	14,64%
Bien equipado	13,59%	11,55%	9,57%	29,87%
Ubicación	23,33%	19,15%	17,08%	6,17%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 3.9 ¿Cuán dispuesto está a pagar de acuerdo a las siguientes características?

Disposición a pagar por	No pagaría más	Pagaría poco más	Pagaría más	Pagaría mucho más	Total
Pieza privada	3,90%	15,12%	55,61%	25,37%	100,00%
Baño privado	17,56%	29,76%	32,68%	20,00%	100,00%
Cocina privada	60,98%	21,46%	14,63%	2,93%	100,00%
Pieza grande	38,54%	38,05%	19,51%	3,90%	100,00%

Tabla 3.10 Valoración de atributos sobre alojamiento universitario

Atributo	Obs.	Media*	Desv.Est.	Mín.	Max.
Precio	206	7,86	1,75	0,1	10
Calidad	206	7,26	1,77	1,6	10
Comodidad	206	7,03	2,03	0	10
Seguridad	206	7,88	1,88	1,9	10
Ubicación	206	8,06	1,64	0,1	10
Equipamiento	206	6,17	1,84	1,7	10
Ambiente	206	7,67	1,97	0,1	10

*Donde 0 es "Para nada importante", 5 es "Indiferente" y 10 es "Muy importante".

Tabla 3.11 Disposición a pagar por la residencia ideal (que reúne mayor cantidad de atributos buscados)

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Lugar con atributos(En USD)	206	492	209	110	1500
Lugar con atributos(En USD)*	118	460	180	191	1500
Lugar con atributos(En USD)**	88	534	237	110	1400

*Para no chilenos

**Para chilenos

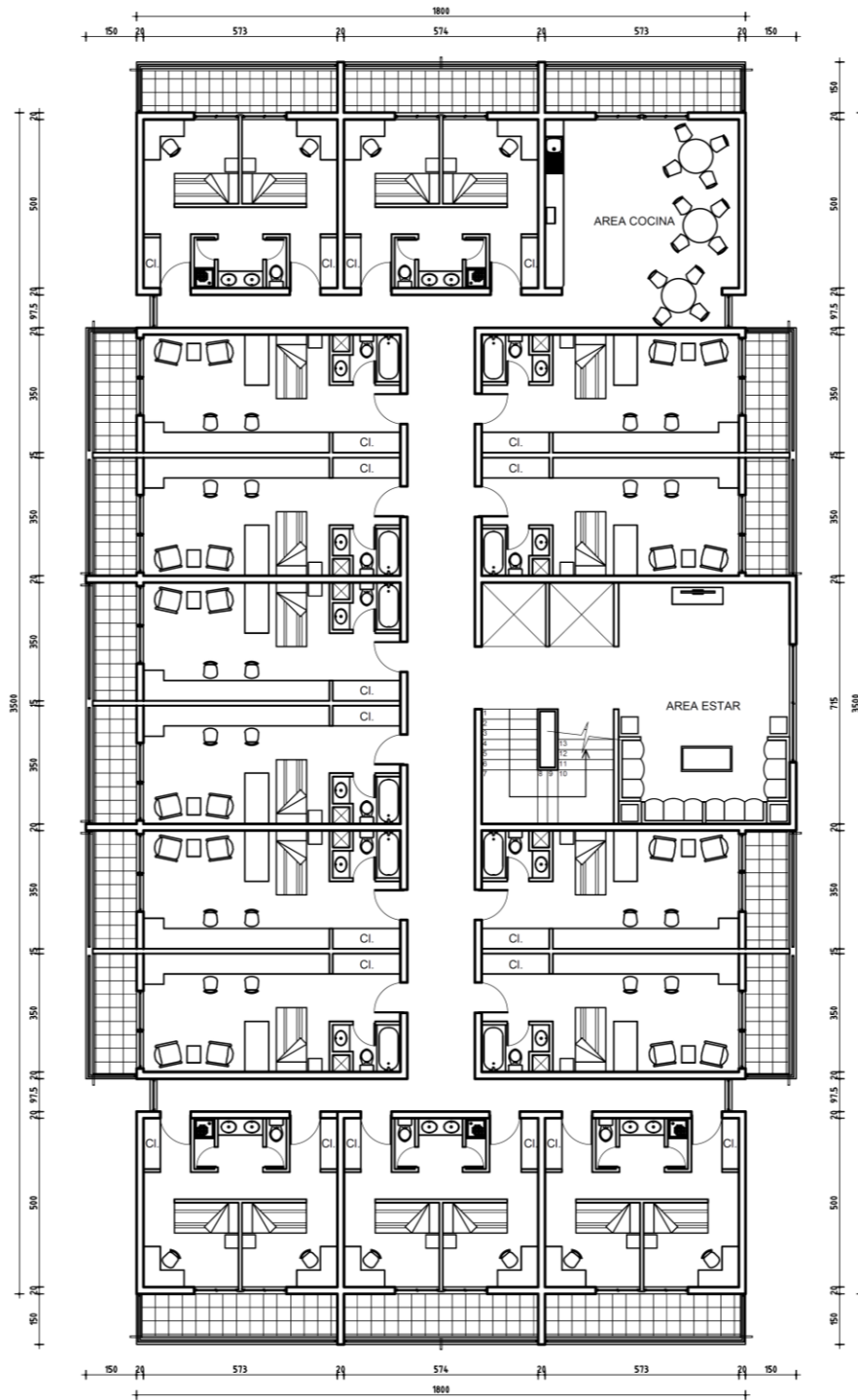
Tabla 3.12 Sobre la idea de negocio opina que:

Afirmación	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo	Total
Es una buena idea	0,50%	2,49%	9,45%	46,77%	40,80%	100%
Es un lugar donde me gustaría vivir	1,99%	9,95%	15,42%	39,30%	33,33%	100%
Reúne los atributos	2,49%	7,46%	21,39%	43,28%	25,37%	100%
Más información	5,47%	9,45%	25,37%	37,31%	22,39%	100%

Anexo 4 Residenciales estudiantiles en Santiago (muestra representativa)

Nombre	Comuna	Capacidad (en personas)	Precio promedio
Residencia Ximena Torres Zapata	Vitacura	2	\$ 330.000
Residencia Sofía Mardones	Las Condes	10	\$ 280.000
Residencia Jordan Castro	Lo Barnechea	4	\$ 185.000
Residencia Luis Catalán	Las Condes	6	\$ 140.000
Residencia Universitaria Las Condes	Las Condes	10	\$ 275.000
Residencia María Teresa López	Las Condes	5	\$ 330.000
Residencia Patricia Palau	Las Condes	7	\$ 362.500
Residencias Universitarias	Providencia	75	\$ 316.400
Residencia Margarita Hurtado	Las Condes	2	\$ 250.000
Residencia Yungay	Santiago Centro	22	\$ 140.000
Residencia Regina Olave	Santiago Centro	4	\$ 220.000
Pensión Estudiantil	Santiago Centro	14	\$ 225.000
Residencia María Eugenia Gelos	Las Condes	2	\$ 330.000
Residencia Alborada	Providencia	-	\$ 360.000
Residencia Araucaria	Providencia	30	\$ 305.000

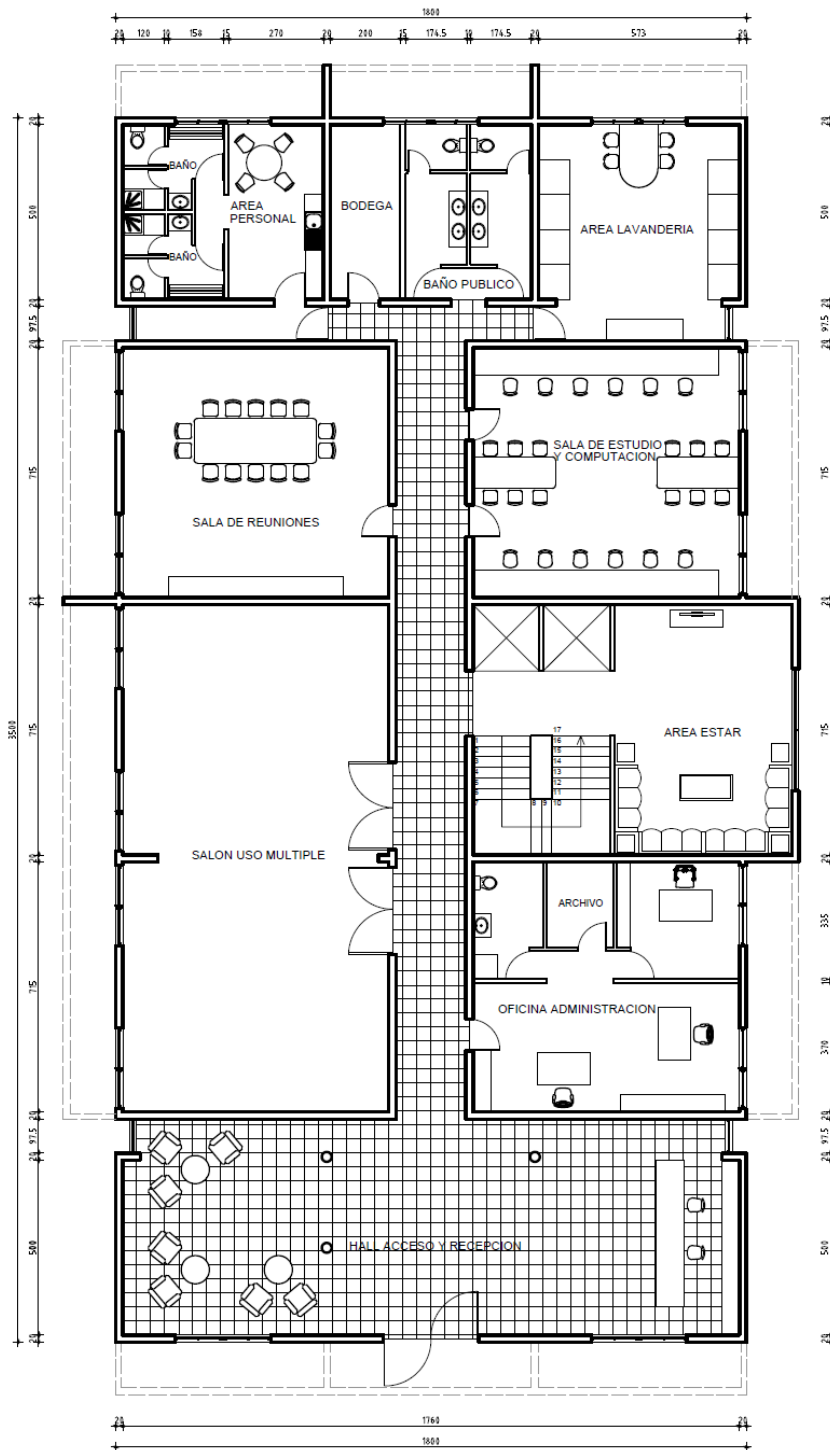
Anexo 5.1 Plantas del edificio – Piso tipo




PLANTA ARQUITECTURA PISO TIPO
Esc. 1:200

<p>OCTAVIO PEREZ ARQUITECTOS LTDA. Calle 5 Norte 449 C5 Fono: 2682090 Fax: 2684020 e-mail: taller@oparquitectos.cl Viña del Mar</p>	
<p>OCTAVIO PEREZ ABARZUA Arquitecto</p>	
<p>EXPEDIENTE CONSTRUCCIÓN</p>	
<p>PROYECTO RESIDENCIAL UNIVERSITARIA</p>	
<p>SANTIAGO UBICACION</p>	
<p>PROPIETARIO TOMAS PEREZ ALFONSO</p>	
<p>PLANTA PISO TIPO</p>	
<p>CONTENIDO</p>	
<p>ARQUITECTO COLABORADOR</p>	
MODIFICADO:	REVISION
ESCALA: indicada	FECHA:
V00	LAMINA Nº 02

Anexo 5.2 Plantas del edificio – Piso 1



PLANTA ARQUITECTURA PISO 1
Esc. 1:200

 OCTAVIO PEREZ ARQUITECTOS LTDA. Calle 5 Norte 449 CS Fono: 2662080 Fax: 2664020 e-mail: taller@oparquitectos.cl Vina del Mar	
OCTAVIO PEREZ ABARZUA Arquitecto	
EXPEDIENTE CONSTRUCCION	
PROYECTO RESIDENCIAL UNIVERSITARIA	
SANTIAGO UBICACION	
PROPIETARIO TOMÁS PEREZ ALFONSO	
PLANTA PRIMER PISO CONTENIDO	
ARQUITECTO COLABORADOR	
MODIFICADO:	
ESCALA: indicada	REVISION
V00	LÁMINA N° 01

Anexo 6 Ventajas de la certificación LEED

Sobre las ventajas de la certificación LEED®, Catálogo Verde afirma en su sitio web lo siguiente:

“Dentro de los tantos beneficios que podemos describir al implementar una certificación LEED, podemos mencionar:

Una edificación diseñada a partir de las pautas de evaluación LEED® puede llegar a ahorrar entre un 30% y un 50% de energía con respecto a los edificios tradicionales, traduciéndose en una disminución de los costos operacionales del edificio. Un edificio verde aumenta la productividad de los ocupantes, ya que ha sido diseñado pensando en la calidad de los espacios habitables, cantidad de iluminación natural requerida, niveles acústicos adecuados, control térmico, ventilación suficiente, etc.

Todos estos aspectos primordiales para mejorar la calidad de vida y salud de los usuarios. Por otra parte una edificación certificada reduce los efectos negativos que la construcción pudiese tener en el medio ambiente, reduce las emisiones de gas invernadero al medio ambiente, evitando el daño a la capa de ozono y el cambio climático, reduce los desechos enviados a los vertederos, conservando los entornos naturales, protegiendo los ecosistemas y la biodiversidad.

Debemos mencionar también el hecho de que un edificio con certificación LEED® se promociona con una importante herramienta de marketing, se proyecta como una construcción de calidad superior en relación al promedio. El sello le otorga un valor agregado reconocido mundialmente, que demuestra un especial compromiso y responsabilidad con el medio ambiente y nuestra sociedad.”

Anexo 7 Cuadro de Mando Integral

Objetivo	Plan de acción	Indicador	Tarea exitosa Año 1	Tarea exitosa Año 2	Tarea exitosa Año 3	Plan de contingencia
Liderazgo de mercado	Medir la tasa de ocupación	Porcentaje de piezas utilizadas	>80%	>90%	100%	Realizar promociones y descuentos
	Alianza con universidades	Reuniones con coordinadores de universidades	2 por mes	1 por mes	3 por semestre	Ofrecer auspicio o becas parciales
		Alianzas concretadas	1 por mes	1 al semestre	No perder alianzas	
	Campaña: ¡Trae a tu amigo!	Promociones canjeadas	5 por semestre	3 por semestre	3 por semestre	Aumentar beneficios de la promoción
	Campañas en internet	Seguidores en Facebook, Twitter e Instagram	1000	2000	4000	Contratar a agencia de publicidad y realizar comercial para distribución en línea (estilo Woki Toki)
		Visitas sitio web	150 por mes	200 por mes	300 por mes	
Participación en seminarios, coloquios y ferias	Cantidad de participaciones	3 por semestre	3 por semestre	3 por semestre	Realizar visitas a universidades	
Fidelizar a los clientes	Encuesta on-line de satisfacción (semestral)	Tasa de respuesta	80%	80%	80%	Entrega física (papel) de encuesta piezas faltantes
	Creación comunidad miembros Residencia Universitaria	Cantidad de miembros	80	120	160	Realizar invitaciones personalmente y creación de Newsletter mensual
	Entrega de merchandising	Porcentaje de estudiantes que lo reciben	100%	100%	100%	Seguimiento de casos que no se les haya entregado
	Fiestas temáticas y campeonatos deportivos	Cantidad por semestre	2	2	2	Hacer encuesta para definir fecha y preferencias de la comunidad
	Red de Beneficios para residentes	Cantidad de convenios vigentes	5	8	12	Ofrecer espacios para hacer publicidad en la residencia a cambio de canjes

Anexo 8 Descripción de cargos

Tabla 8.1 Administrador residencia

Cargo:	Administrador (1 persona)
Requisitos obligatorios:	<ul style="list-style-type: none">▪ Título profesional (Ingeniero Comercial o similar)▪ Idioma español e inglés▪ 3 a 5 años de experiencia▪ Manejo de MS Office▪ Manejo en servicio al cliente y relaciones interpersonales
Requisitos deseados:	<ul style="list-style-type: none">▪ Manejo de tercer idioma▪ Experiencia en hotelería
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Administración residencia y ejecución plan estratégico▪ Desarrollar y profundizar alianza con universidades▪ Participar de reuniones de directorio▪ Pago de sueldos
Remuneración:	<ul style="list-style-type: none">▪ \$1.600.000

Tabla 8.2 Secretaria

Cargo:	Secretaria (1 persona)
Requisitos obligatorios:	<ul style="list-style-type: none">▪ Educación media completa▪ Manejo de español e inglés▪ 3 a 5 años de experiencia▪ Manejo de MS Office▪ Manejo en servicio al cliente y relaciones interpersonales
Requisitos deseados:	<ul style="list-style-type: none">▪ Experiencia en hotelería
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Cobro mensualidades▪ Manejo de redes sociales y correo electrónico corporativo▪ Atención clientes
Remuneración:	<ul style="list-style-type: none">▪ \$750.000

Tabla 8.3 Conserjes

Cargo:	Conserje (4 personas)
Requisitos obligatorios:	<ul style="list-style-type: none">▪ Educación media completa▪ 1-3 años de experiencia previa▪ Manejo en servicio al cliente y relaciones interpersonales
Requisitos deseados:	<ul style="list-style-type: none">▪ Inglés▪ Experiencia en hotelería
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none">▪ Controlar el ingreso y salida de los residentes▪ Velar por el cumplimiento del reglamento interno y la buena convivencia de los residentes.

	<ul style="list-style-type: none"> Realizar dependiendo del turno actividades de limpieza, mantenimiento, conservación y vigilancia de las instalaciones, equipo y mobiliario propiedad del edificio, contribuyendo al mejoramiento del ambiente.
Remuneración:	<ul style="list-style-type: none"> \$550.000

Tabla 8.4 Aseo y mantención

Cargo:	Encargado aseo y mantención
Requisitos obligatorios:	<ul style="list-style-type: none"> Educación media completa 1-3 años de experiencia previa
Requisitos deseados:	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en hotelería
Responsabilidades:	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de limpieza, mantenimiento, conservación y vigilancia de las instalaciones, equipo y mobiliario propiedad del edificio, contribuyendo al mejoramiento del ambiente Aseo y limpieza de comedores.
Remuneración:	<ul style="list-style-type: none"> \$350.000

Anexo 9 Detalle equipamiento habitación

Equipamiento habitación		Cotización	Link
Colchón	\$ 39.990	Sodimac, Flex Colchón Spring III 1 plaza	http://goo.gl/z6Fp8r
Almohada	\$ 4.990	Ripley, Almohada Cannon Regular	http://goo.gl/hul0h2
Lámpara	\$ 2.590	Sodimac, Lámpara de escritorio flexible	http://goo.gl/mrvdNn
Silla	\$ 9.990	Sodimac, Asenti Silla de Pc Negra	http://goo.gl/QXYLZT
Cortina	\$ 24.990	Easy, Cortina store twill 120x165, Azul	http://goo.gl/Si5XnL
Refrigerador	\$ 69.990	Ripley, FRIGOBAR DAEWOO FR-063R	http://goo.gl/xUHRCl
TOTAL \$	\$ 152.540		
TOTAL UF	UF 6,22		

Equipamiento espacio común		Cotización	Link
Silla x 8	\$ 31.920	Sodimac, SM Silla Plegable PVC	http://goo.gl/SaOkAP
Microondas	\$ 39.990	Falabella, MICROONDA MIDEA MIRROR	http://goo.gl/olysh2
Pera x 8	\$ 119.920	Sodimac, SM Pera	http://goo.gl/eST8HR
TV	\$ 149.990	Falabella, Recco LED 39" HD	http://goo.gl/FwNN7k
TOTAL \$	\$ 341.820		
TOTAL UF	UF 13,94		

Anexo 10 Proyección mensual flujos año 1

Proyección Flujos mensuales año 1 (en miles de pesos)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos													
<i>Habitaciones individuales (60)</i>	0	0	48	48	48	48	48	54	54	54	54	54	510
Programa mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programa semestral	\$ -	\$ -	\$ 4.709	\$ 4.709	\$ 4.709	\$ 4.709	\$ 4.709	\$ 5.298	\$ 5.298	\$ 5.298	\$ 5.298	\$ 5.298	\$ 50.038
Programa anual	\$ -	\$ -	\$ 12.362	\$ 12.362	\$ 12.362	\$ 12.362	\$ 12.362	\$ 13.908	\$ 13.908	\$ 13.908	\$ 13.908	\$ 13.908	\$ 131.351
Garantías	\$ -	\$ -	\$ 17.072	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 4.239	\$ 5.298	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 14.040	\$ 4.091
<i>Habitaciones compartidas (48)</i>	0	0	48	48	48	48	48	54	54	54	54	54	510
Programa mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programa semestral	\$ -	\$ -	\$ 4.121	\$ 4.121	\$ 4.121	\$ 4.121	\$ 4.121	\$ 4.636	\$ 4.636	\$ 4.636	\$ 4.636	\$ 4.636	\$ 43.784
Programa anual	\$ -	\$ -	\$ 10.596	\$ 10.596	\$ 10.596	\$ 10.596	\$ 10.596	\$ 11.921	\$ 11.921	\$ 11.921	\$ 11.921	\$ 11.921	\$ 112.586
Garantías	\$ -	\$ -	\$ 14.717	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 3.709	\$ 4.636	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 12.120	\$ 3.525
Total	\$ -	\$ -	\$ 63.578	\$ 31.789	\$ 31.789	\$ 31.789	\$ 23.842	\$ 45.697	\$ 35.763	\$ 35.763	\$ 35.763	\$ 9.603	\$ 345.375
Costos variables													
<i>Cuentas de servicios básicos</i>													
Luz	\$ 38	\$ 38	\$ 672	\$ 672	\$ 672	\$ 672	\$ 672	\$ 751	\$ 751	\$ 751	\$ 751	\$ 751	\$ 7.193
Agua	\$ 16	\$ 16	\$ 638	\$ 638	\$ 638	\$ 638	\$ 638	\$ 716	\$ 716	\$ 716	\$ 716	\$ 716	\$ 6.802
Gas	\$ -	\$ -	\$ 804	\$ 804	\$ 804	\$ 804	\$ 804	\$ 904	\$ 904	\$ 904	\$ 904	\$ 904	\$ 8.539
Teléfono	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 40	\$ 480
Internet			\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 129	\$ 1.291
<i>Gastos de Administración y Ventas</i>													
Marketing	\$ 691	\$ 1.727	\$ 691	\$ 173	\$ 173	\$ 1.727	\$ 691	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 173	\$ 691	\$ 7.253
Sitio web	\$ 1.500	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 2.600
<i>Aseo y mantención</i>													
Piezas	\$ -	\$ 432	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 192	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 432	\$ 1.056
Espacios comunes	\$ -	\$ -	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 159	\$ 179	\$ 179	\$ 179	\$ 179	\$ 179	\$ 1.689
Provisión mantención	\$ -	\$ -	\$ 954	\$ 954	\$ 954	\$ 954	\$ 954	\$ 1.073	\$ 1.073	\$ 1.073	\$ 1.073	\$ 1.073	\$ 10.133
Total	\$ 2.285	\$ 2.353	\$ 3.233	\$ 2.715	\$ 2.715	\$ 4.269	\$ 3.425	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 2.992	\$ 3.942	\$ 36.902
Costos fijos													
<i>Sueldos</i>													
Administrador general	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ 19.200
Conserjes	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 2.200	\$ 26.400
Secretaria	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 7.200
Aseo y mantención	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 350	\$ 4.200
Contador (externo)	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 250	\$ 3.000
<i>Financieros</i>													
Préstamo bancario	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 7.912	\$ 94.941
Total	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 12.912	\$ 154.941
Ingresos - Costos	-\$ 15.197	-\$ 15.265	\$ 47.434	\$ 16.163	\$ 16.163	\$ 14.609	\$ 7.505	\$ 29.793	\$ 19.859	\$ 19.859	\$ 19.859	-\$ 7.251	\$ 153.531

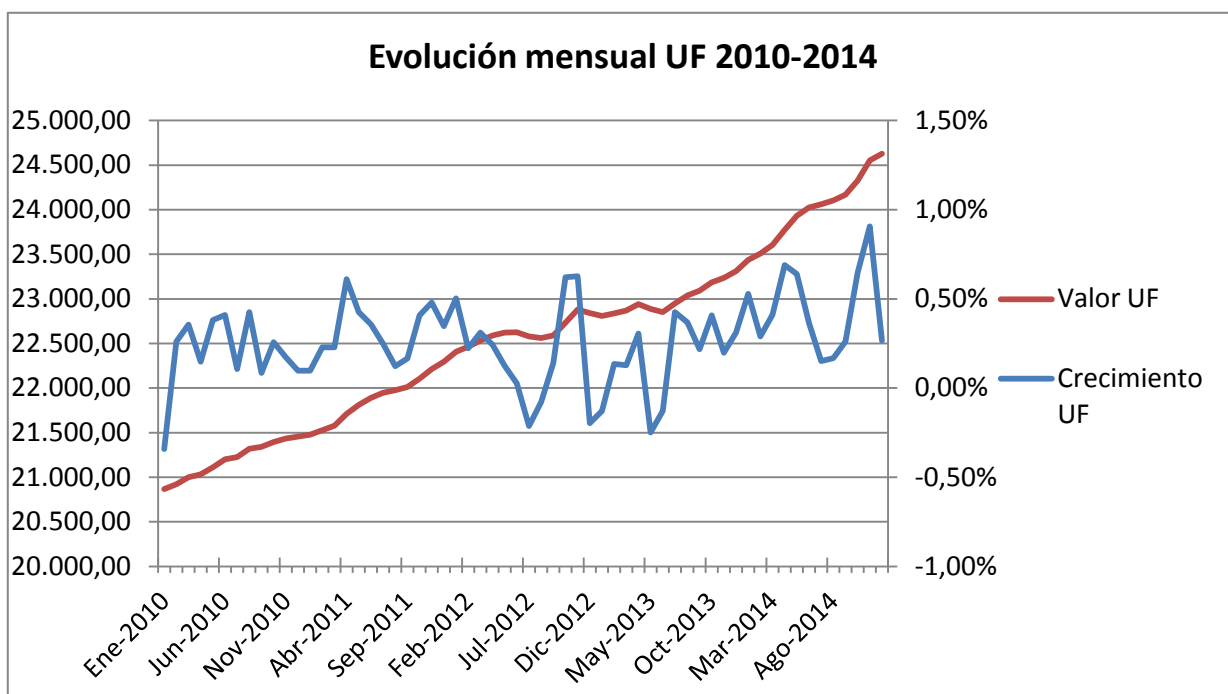
Anexo 11 Proyección anual flujos primeros 5 años

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 14
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2031
Ingresos							
Habitaciones individuales		\$ 181.388.923	\$ 220.099.453	\$ 227.010.576	\$ 234.138.708	\$ 241.490.664	\$ 318.966.071
Habitaciones compartidas		\$ 156.369.761	\$ 189.740.908	\$ 195.698.772	\$ 201.843.714	\$ 208.181.607	\$ 274.970.751
TOTAL INGRESOS		\$ 337.758.684	\$ 409.840.361	\$ 422.709.349	\$ 435.982.422	\$ 449.672.270	\$ 593.936.821
Costos							
Costo de construcción	\$ 1.557.663.579	\$ 1.038.442.386	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de equipamiento	\$ 12.215.827	\$ 8.143.884	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de terreno	\$ 94.941.185	\$ 94.941.185	\$ 94.941.185	\$ 94.941.185	\$ 94.941.185	\$ 94.941.185	\$ -
Costo de elaboración de proyecto	\$ 89.009.347	\$ 59.339.565	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de permisos varios	\$ 6.230.654	\$ 4.153.770	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costos fijos	\$ 60.000.000	\$ 62.400.000	\$ 64.896.000	\$ 67.491.840	\$ 70.191.514	\$ 72.999.174	\$ 103.900.587
Costos variables	\$ 36.902.294	\$ 38.378.386	\$ 39.913.522	\$ 41.510.063	\$ 43.170.465	\$ 44.897.284	\$ 63.902.834
TOTAL COSTOS	\$ 1.856.962.887	\$ 1.305.799.176	\$ 199.750.706	\$ 203.943.087	\$ 208.303.163	\$ 212.837.642	\$ 167.803.421
Depreciación		\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441
Utilidad antes de impuestos	-\$ 1.856.962.887	-\$ 1.052.230.933	\$ 125.899.213	\$ 134.575.820	\$ 143.488.817	\$ 152.644.186	\$ 341.942.959
Impuesto (20%)	0	0	\$ 25.179.843	\$ 26.915.164	\$ 28.697.763	\$ 30.528.837	\$ 68.388.592
Utilidad después de impuestos	-\$ 1.856.962.887	-\$ 1.052.230.933	\$ 100.719.371	\$ 107.660.656	\$ 114.791.054	\$ 122.115.349	\$ 273.554.367
Ajuste depreciación		\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441	\$ 84.190.441
Flujo de Caja	-\$ 1.856.962.887	-\$ 968.040.492	\$ 184.909.812	\$ 191.851.097	\$ 198.981.495	\$ 206.305.790	\$ 357.744.809
Valor residual Inmueble							\$ 2.934.337.247
Valor residual flujos futuros							\$ 2.691.834.527
Flujo final	-\$ 1.856.962.887	-\$ 968.040.492	\$ 184.909.812	\$ 191.851.097	\$ 198.981.495	\$ 206.305.790	\$ 5.983.916.582

Tasa de descuento	13,29%
VAN	\$ 552.774.724
TIR	17,85%

CF/Ingresos	18,47%	15,83%	15,97%	16,10%	16,23%	17,49%
CV/Ingresos	11,36%	9,74%	9,82%	9,90%	9,98%	10,76%
Utilidad/Ingresos	-286,61%	45,12%	45,39%	45,64%	45,88%	60,23%

Anexo 12 Evolución UF



Anexo 13 Cálculo tasa de descuento

- CAPM:

→ Premio por riesgo 6%, Damodavan 2012.

- Rubinstein 73':

- - - -
-
-

- Hammada 69':

-