

PLAN DE NEGOCIO



GESTIÓN DE COMUNIDADES

**Plan de Negocios para Optar al Grado
de Magister en Administración
-MBA-**

**César Anabalón Becker
Cristian Bravo Paredes
Luis Ramírez Adasme
Gilles Remy**

Abril de 2007

Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	3
2.	La oportunidad de negocio	4
3.	La visión de la Empresa.....	4
3.1	Visión	4
3.2	Misión.....	4
3.3	Modelo de negocio	4
3.4	Modelo de ingreso	5
3.5	Objetivos y Estrategia General	6
3.6	Servicios	6
3.7	Equipo ejecutivo.....	8
4.	Investigación de Mercados	8
4.1	Clientes	8
4.2	Análisis de la Industria.....	9
4.3	Análisis FODA.....	10
5.	Marketing y Estrategia competitiva.....	11
5.1	Segmentación	11
5.2	Posicionamiento	13
5.3	Promoción y publicidad.....	13
5.4	Distribución y Localización	14
5.5	Precios	15
5.6	Proyecciones de ventas	15
6.	Operaciones	17
6.1	Ventas.....	17
6.2	Producción.....	18
6.3	Inversiones.....	20
6.4	Controles.....	23
7.	Aspectos financieros	24
7.1	Tasa de descuento	24
7.2	Necesidad de financiamiento y capital de trabajo	24
7.3	Estado de resultado.....	25
7.4	Flujo de caja libre.....	26
8.	Oferta a los accionistas.....	27
8.1	Motivaciones	27
8.2	Acuerdo de accionistas	27
ANEXOS.....	30
	Anexo 1 – Estadísticas oficiales	31
	Anexo 2 – Formulario de encuesta	32
	Anexo 3 – Resultados de la encuesta.....	37
	Anexo 4 – Análisis del mercado.....	39
	Anexo 5 – Antecedentes para el cálculo de la tasa de descuento.....	44

1. Resumen ejecutivo

Nuestro negocio se enfoca en explotar la deficiencia que detectamos en la oferta de servicios de gestión inmobiliaria y de mantención de viviendas en el Gran Concepción. El mercado local está fragmentado y entrega niveles de servicio básicos, con un bajo nivel de uso de tecnologías.

Nuestro objetivo es introducir y desarrollar la noción ampliada de Gestión de Comunidades, que existe en países desarrollados y en alguna medida en Santiago. Iniciaremos nuestra actividad en el Gran Concepción, para luego extendernos a Santiago y aprovechar el crecimiento que tiene el mercado de edificios y condominios en estas 2 zonas. Nuestra meta es llegar a administrar 80 condominios y solucionar 38 problemas domiciliarios diarios al fin del cuarto año de operación, generando ventas por MM\$ 350 en este periodo.

Para lograr esta meta y asegurar la rentabilidad y permanencia, desarrollaremos un modelo de negocio basado en la interacción de 3 categorías de servicios: la gestión de condominios, la ejecución de trabajos de mantención y reparación para los domicilios y la entrega de servicios puntuales como por ejemplo la venta de publicidad dirigida a los habitantes de nuestros condominios. Al unir estos servicios, podremos compartir costos y explotar nuestra cartera de clientes para ofrecer nuevos servicios que generen valor tanto para nuestros clientes como para los accionistas. El aprovechamiento de estas sinergias y de la información de nuestros clientes, junto con el uso adecuado de tecnologías de información para optimizar nuestras operaciones, constituirá nuestra ventaja competitiva.

Nuestra estrategia de marketing estará enfocada en diferenciarnos de la competencia, proponiendo un servicio profesional, confiable y eficiente. Entregaremos servicios de buena calidad a un precio de mercado. Nuestras acciones de promoción darán a conocer nuestros servicios y profesionalismo.

El modelo de operaciones consistirá en separar claramente las actividades de back-office de las actividades en terreno. Éstas últimas serán ejecutadas por supervisores, mientras la mayoría de las actividades de administración de condominios se ejecutará en forma centralizada; Un elemento diferenciador relevante de nuestro modelo de operaciones es convertir a nuestro cliente en el centro de nuestra gestión haciéndolo participe del proceso mediante nuestro Portal Web permitiéndoles generar un feedback integral que ninguno de nuestros competidores ha generado.

El contacto con los clientes será permanente, utilizando para esto varios canales de comunicación: fono cliente, correo electrónico, pagina Web, buzón de reclamos y sugerencias, reuniones mensuales con las juntas directivas.

El VAN del negocio a 4 años será de MM\$ 79,3, por una financiamiento inicial de MM\$ 43,2, que será aportado por los socios fundadores – MM\$ 4 cada uno - y por accionistas externos (MM\$ 27).

2. La oportunidad de negocio

La cantidad de personas que viven en Comunidades, sea en un edificio o en un condominio, ha crecido de manera continua estos últimos años. Las ventas de departamentos representan actualmente más de 60% de las ventas totales de viviendas¹, y la cantidad total de viviendas en la Octava región creció en 38% entre 1992 y 2002². Este incremento implica una mayor demanda de servicios relacionados con administración y mantención de conjuntos habitacionales, tales como gestión de gastos comunes, mantención de áreas comunes, gasfitería, etc.

Por otro lado, la oferta que existe en Concepción para estos servicios está atomizada y poco profesionalizada. No existe una empresa que consolide y coordine todos los servicios y actividades que necesite o pueda necesitar un conjunto habitacional y sus habitantes. Los servicios de administración de edificios son prestados por personas naturales – a veces “aficionados” del mismo conjunto – o por pequeñas empresas inmobiliarias, mientras los servicios de mantención son prestados por maestros o PYMES que se dedican a no más de 2 o 3 tipos de prestaciones. Además, los clientes no tienen como saber si una empresa o un maestro realizará o no un buen trabajo, y es de conocimiento público que estas empresas son generalmente poco confiables. La encuesta que realizamos en noviembre y diciembre de 2006 respalda la insatisfacción de los clientes frente a estos servicios³.

Queremos explotar esta oportunidad, y utilizar la necesidad insatisfecha para capturar una cartera de clientes compuesta por los habitantes de los conjuntos habitacionales, a los cuales propondremos una serie de servicios “individuales” como gasfitería, limpieza de alfombra, fumigación o ventas a domicilio.

3. La visión de la Empresa

3.1 Visión

En el mediano plazo, queremos ser la mayor empresa de Gestión de Comunidades del sur de Chile. En el largo plazo, queremos ser la mayor empresa de este tipo en el país. Queremos que nuestros clientes nos consideren como sus socios y no duden en llamarnos cada vez que necesiten algún servicio o asesoría respecto a su vivienda o a su conjunto habitacional.

3.2 Misión

Proporcionar una amplia gama de servicios a las comunidades y a las personas que las componen, para que puedan sacar mejor provecho de su tiempo libre y así mejorar su calidad de vida. Nuestros clientes podrán siempre confiar en la calidad, eficiencia y profesionalismo de nuestros servicios.

3.3 Modelo de negocio

El negocio se estructurará en 3 áreas complementarias, que generan sinergias entre si y que permiten potenciar la cartera de clientes: Gestión de Edificios y Condominios, Trabajos de Reparación y Mantención, Desarrollo de Proyectos y Negocios puntuales.

¹ Ver tabla “Evolución de la oferta y de las ventas de departamentos” en Anexo 1.

² Ver tabla “Crecimiento de la población y de la cantidad de viviendas en la provincia de Concepción” en Anexo 1

³ Ver “Resultados de la encuesta” en Anexo 3.



El negocio se basa en que un conjunto habitacional posee a la vez clientes del servicio de Gestión de Edificios y Condominios, y múltiples consumidores individuales – los habitantes del conjunto. Se atenderán 2 tipos de clientes: las juntas directivas o consejos de administración y los habitantes de dichas comunidades. A los primeros, se les ofrecerá el servicio de Gestión de Edificios y Condominios y la evaluación e implementación de proyectos de mejoramiento de su conjunto habitacional. A los habitantes, se les ofrecerán servicios de mantenimiento y reparación de sus viviendas y asesorías en proyectos de mejoramiento de sus hogares.

Aprovecharemos la información que obtendremos de nuestros clientes – logrado gracias a la gestión de condominios – para enfocar nuestras acciones de marketing y proponer los servicios apropiados en el momento y a las personas adecuadas. Aprovecharemos las sinergias que existen entre las tres áreas, en términos de clientes, recursos y procesos, para optimizar nuestras operaciones y “compartir” los costos fijos. De esta manera, generaremos valor tanto para nuestros clientes como para la empresa. Nuestros clientes tendrán acceso a servicios eficientes y de calidad a un costo competitivo, mientras la empresa mantendrá una rentabilidad acorde al compromiso adquirido con sus accionistas.

Nuestra ventaja competitiva se basa en la combinación entre:

- Aprovechamiento de tecnologías de información en la gestión.
- Una logística en operación sobresaliente.
- Nuestra capacidad de renovarnos, de generar y establecer constantemente nuevos servicios que generen más valor para nuestros clientes que lo que puede ofrecer la competencia.

3.4 Modelo de ingreso

El servicio de Gestión de Edificios y Condominios será regido por contratos de un plazo no menor a un año renovable. Se cobrará un monto mensual fijo acordado con el cliente.

Los servicios de mantenimiento y reparación serán facturados inmediatamente después de finalizar cada trabajo. El margen operativo mínimo para nuestra empresa será de 20% sobre el costo del trabajo.

Respecto a los proyectos y negocios puntuales que se ofrecerán, cada uno de ellos tendrá una evaluación propia y una forma específica de ser cobrado. Sin embargo, se mantiene como regla lograr un 20% de utilidad sobre los costos del servicio prestado.

3.5 Objetivos y Estrategia General

El Objetivo principal es administrar por lo menos 80 conjuntos habitacionales en Concepción y Santiago después de 4 años de actividad. Esta cantidad representa aproximadamente 3.200 viviendas y 14.000 consumidores, considerando un promedio de 40 unidades por conjunto y de 4,5 consumidores por vivienda. Como etapa intermedia, entendemos administrar un mínimo de 10 conjuntos después del primer año de operación. Con esta cantidad, estaremos en condiciones de autofinanciar el negocio.

Además, queremos gestionar un promedio mensual de 600 trabajos de mantención en un plazo de 2 años a contar de la creación de la Empresa, lo que implica 20 trabajos diarios. Dicha cantidad representa una participación de mercado que nos llevará a ocupar una posición dominante y a tener un mayor poder de negociación frente a nuestros proveedores.

Para lograr esto, se presentará más adelante un modelo de negocio basado en el crecimiento y en eficiencia operativa. Este último punto implica maximizar la cantidad de comunidades por empleado, sin poner en riesgo la calidad de servicio comprometida con los clientes, apoyados en sistemas de información y procesos de operación eficientes.

La estrategia general contempla dos caminos para un ingreso agresivo y de rápido crecimiento:

- Enfocarse en generar y mantener alianzas con inmobiliarias y constructoras para asegurar la captura de nuevas comunidades. Así nos aseguraremos de alcanzar rápidamente nuestro punto de equilibrio.
- Trabajar en paralelo con los consejos de administración.

Una vez lograda una masa crítica suficiente, se trabajará en rentabilizar la cartera de clientes individuales (habitantes de comunidades) por medio de una serie de ofertas de servicios de mantención de sus viviendas. Esta estrategia se llevará a cabo mediante las siguientes actividades específicas:

- Selección adecuada del personal y mecanismos de incentivos que asocien los empleados a los resultados de la empresa, tanto en términos de rentabilidad como en términos de calidad de satisfacción de los clientes.
- Generación de asociaciones estratégicas con las constructoras o inmobiliarias que proponen nuevos conjuntos habitacionales al mercado.
- Plan de marketing agresivo respaldado por una oferta de Gestión de Edificios y Condominios clara, entendible y atractiva para los consejos de administración.
- Se trabajará fuertemente los puntos de contacto con nuestros clientes, de manera de posicionarnos en su mente y lograr ser reconocidos y recordados.
- Implementación de un sistema de información accesible vía Internet que permita optimizar la gestión de las comunidades y transparentar nuestra gestión frente a nuestros clientes.
- Mantención de una red de maestros y PYMES confiables que puedan entregar servicios de mantención y reparación de acuerdo con los estándares de nuestra empresa. Para esto, se creará un mecanismo que sea mutuamente beneficioso y que permita controlar a los contratistas.

3.6 Servicios

3.6.1 Gestión de edificios y condominios

Este servicio se entregará a las juntas directivas de los condominios⁴. Se facturará mensualmente y será regido por un contrato. El servicio consiste en ejecutar una serie de actividades mensuales que la misma junta directiva no puede o no desea realizar en forma directa, o bien que no puede realizar en forma eficiente.

⁴ Según la ley 19.537, se entiende los edificios son considerados como condominios verticales.

El servicio está construido en base a 5 partes:

- Gastos comunes: cálculo de los gastos comunes, impresión y reparto de los estados de pago, control de recaudación y cobranza.
- Supervisión: supervisión del personal – en su mayoría conserjes –, emisión de liquidaciones de sueldo, supervisión de los contratistas, planificación y control de los trabajos de mantención.
- Gestión: control de la cuenta corriente del condominio, seguimiento de la evolución de los gastos, control del fondo de emergencia, evaluación de obras y mantenciones mayores, publicación de la información en sitio Web de Aldeha.
- Asesoría legal: asesoría sobre aspectos legales y laborales, asesoría para trámites de constitución del condominio y de la cuenta corriente, asesoría para la selección y contratación de servicios.
- Servicios anexos (opcionales): servicios de conserjería, reemplazo de personal, aseo y jardinería.

El servicio estará respaldado por un sistema de información y portal Web donde cada cliente podrá consultar su información y la de su condominio, además de una serie de operaciones en línea.

El valor para los clientes se centrará en el mejoramiento de los niveles de calidad, en la reducción de los gastos del condominio, en la disminución de los riesgos que debe asumir la junta directiva y en la externalización de algunas actividades como la cobranza y el corte de servicios, que pueden afectar la convivencia en el condominio.

3.6.2 Servicios de mantención y reparación

Este servicio consiste en proveer a los clientes un punto de contacto único y conocido por ellos en caso de cualquier problema o necesidad que tengan en su vivienda, asegurando una solución óptima. La empresa asignará los trabajos a personal interno o a una lista de maestros y PYMES acreditados, garantizará la calidad de los trabajos realizados, y los facturará una vez revisados y aprobados. La idea en este servicio es que una cantidad limitada de técnicos pueda satisfacer parte de la demanda en los servicios más recurrentes y “cuestionados” como gasfitería y electro-doméstico. Lo que no pueda ser satisfecho internamente, por capacidad o por complejidad, será asignado a terceros.

El servicio se entregará preferentemente a los habitantes de los condominios administrados por nosotros. Se prestará igualmente a cualquier persona que lo solicite, que viva o no en un condominio. No se prestará este servicio a las juntas directivas que nos hayan contratado el servicio de Gestión de Edificio y Condominios, porque consideramos que hacerlo podría afectar nuestra credibilidad y nuestra imagen de confiabilidad.

Por tener una red de contratistas, la empresa podrá proponer una amplia gama de servicios tales como gasfitería, electricidad, electro-doméstico, fumigación, albañilería, limpieza alfombra, limpieza ventanas, cerrajería, cristalería, etc.

Las personas buscan solucionar sus problemas de mantención de hogar de manera sencilla y efectiva. Por tanto, al ofrecer un único punto de contacto que resuelva sus problemas asegurando buenos resultados y que este siempre visible, pasa a ser una opción atractiva para ellos. Este servicio y en particular el punto de contacto poseen sinergias con el servicio de administración, lo cual también lo hace atractivo para nosotros. Es importante destacar que al ser los administradores del conjunto habitacional existirá una relación de cercanía y confianza con los habitantes de dicho conjunto, esto es una ventaja significativa al momento de elegir quién será el proveedor del o los servicios de mantención.

3.6.3 Proyectos y Negocios puntuales

Finalmente, se desarrollarán proyectos y negocios puntuales para el beneficio mutuo de las Comunidades y de nuestra Empresa, como por ejemplo supervisar obras de desarrollo del conjunto (construcción de áreas de recreación o de piscinas), vender productos a domicilio o proveer tarjetas de descuento en negocios. Dichos negocios puntuales se implementarán una vez que las 2 áreas anteriores estén consolidadas. Cada servicio será único y se evaluará con nuestros clientes en el momento en que se requiera.

En este documento, sólo se evaluará la venta de publicidad en los gastos comunes y en la página Web de la Empresa. La venta de publicidad consiste en:

- Adjuntar volantes con los gastos comunes.
- Imprimir mensajes publicitarios directamente en las hojas de los gastos comunes.
- Publicidad fija en la página Web (lista de proveedores recomendados o en primera página).
- Publicidad dirigida en la página Web (mensaje que aparece en la sección de auto-consulta de los habitantes).

3.7 Equipo ejecutivo

- *Cesar Anabalón*, Ingeniero Civil Industrial, experto en logística y en optimización de procesos, con vasta experiencia en planificación y control de mantención, evaluación de proyectos y gestión de inversiones. Actualmente controla una cartera de inversiones compuesta por más de 2.000 proyectos por un monto de inversión anual superior a 65.000 MM\$. Estos proyectos van desde la compra de un computador hasta la construcción de Plantas de Producción de Agua Potable (PPAP). Estará a cargo de las Operaciones y liderará el lanzamiento de negocio.
- *Cristian Bravo*, Ingeniero Comercial con más de 5 años de experiencia en administración de carteras de clientes (captación, fidelización y rentabilización) y un sólido manejo de productos financieros tanto para empresas como para personas. Ha trabajado con diversas inmobiliarias y constructoras manteniendo permanente contacto con esta industria. Estará a cargo del área de Marketing y Ventas.
- *Luis Ramírez*, Ingeniero en Ejecución en Informática con una vasta experiencia en administración de tecnologías y en los procesos de facturación y recaudación de servicios masivos. Actualmente maneja la facturación y cobranza de un holding compuesto por 20 empresas que manejan más de 12.000 clientes con un volumen de facturación superior a 1.000 MM\$ mensual. Estará a cargo del área administrativa y de establecer los procesos de facturación y recaudación.
- *Gilles Remy*, Ingeniero Civil Informático con más de 10 años de experiencia en desarrollo de tecnologías de información, constitución de equipos de trabajo, y en selección y control de contratistas. Estará a cargo de la selección y gestión del personal, de la gestión de los contratistas y del desarrollo de la plataforma tecnológica que sustenta el negocio.

4. Investigación de Mercados

4.1 Clientes

Tenemos dos tipos de clientes. Por un lado están las juntas directivas o consejos de administración, y por otro lado los habitantes de viviendas y condominios.

Las juntas directivas son las personas que están legalmente a cargo de la administración de los condominios y que centralizan las necesidades de las áreas comunes y de los departamentos o viviendas que componen el condominio. Trabajan generalmente de manera voluntaria y están a cargo de la cuenta corriente del condominio. Como empresa de Gestión de Comunidades, actuaremos como asesores de la junta directiva, trabajando para suplir su falta de tiempo y recursos para automatizar actividades, su falta de conocimientos legales y técnicos, y finalmente para hacerse cargo de los problemas de cobranza que afectan la convivencia y el bienestar de los habitantes del conjunto habitacional. La clave para entrar es que los clientes potenciales vean que podemos solucionar sus necesidades de mejor manera que la competencia y a un costo competitivo.

Los habitantes son a la vez usuarios del servicio de Gestión de Edificios y Condominios, y clientes de los servicios de reparación y mantención. La necesidad de los habitantes es saber a quién llamar cuando tengan un problema en su vivienda, y de tener una solución efectiva y rápida de sus problemas a un precio

razonable (de mercado). Estar disponible en el momento adecuado y hacerlo bien son las 2 claves del negocio.

Nuestras operaciones se iniciarán en el “gran Concepción”, es decir Concepción, San Pedro, Chiguayante, Talcahuano y Hualpen, donde se sitúa la oportunidad de negocio más fuerte. Después de 2 años, se extenderá el mercado objetivo a Santiago, sacando provecho de la experiencia acumulada para entrar en un mercado mucho más grande y más competitivo.

En el gran Concepción, el mercado de Gestión de edificios y condominios está estimado en 389 conjuntos habitacionales y 17.642 departamentos o casas⁵. De acuerdo con las estadísticas de la CCHC, se estima que esta cantidad puede crecer entre 7% y 15% anual durante los próximos años. El crecimiento proyectado de este mercado da espacio suficiente para que un entrante pueda posicionarse.

En términos de participación de mercado, esperamos administrar 15% del mercado objetivo en el Gran Concepción, y lograr administrar 30 edificios u condominios en Santiago.

Otro punto importante que mencionar es que nuestro negocio es por naturaleza poco sensible a las fluctuaciones de la economía, por lo que asegura un nivel de ingreso estable en el tiempo.

4.2 Análisis de la Industria

4.2.1 Descripción de los competidores

Nuestros competidores se componen por un lado de administradores pequeños (personas naturales) que controlan entre 1 y 4 edificios, y que por capacidad operativa no pueden crecer más. Por otro lado, están las empresas medianas que administran entre 10 y 20 edificios y que poseen un potencial de crecimiento.

En el Gran Concepción, existen múltiples competidores, pero son poco visibles y difíciles de ubicar. Por ejemplo, solo 2 empresas se encuentran en las páginas amarillas para residencias (Administración de condominios Kyrios y Edimanager), y no se encontró ninguna página Web de competidores haciendo una investigación en buscadores de internet, lo que confirma el bajo grado de promoción que han establecido empresas. EdiManager tiene una propuesta de gestión de condominios con aspectos similares al nuestro pero solo en los servicios básicos, sin posicionamiento en otros servicios.

La mayor competencia está en Santiago. Empresas como Condominio.cl o DiBa Propiedades – con presencia en las principales ciudades de Chile - proponen un modelo de negocios comparable al nuestro. Pero las veces que buscamos contactarlos en calidad de potenciales clientes, la respuesta a nuestros requerimientos fue muy informal y poco prolijo, lo que denota problemas de calidad de servicio al cliente.

4.2.2 Análisis de Porter

- **El poder de negociación de los proveedores es medio-bajo.**
Los proveedores son particulares o empresas pequeñas (“artesanos”) que no tienen mucho poder de negociación. El costo de cambiarse de proveedor es bajo, dado que los servicios que se ofrecen actualmente no se diferencian claramente y los proveedores no tienen como acreditar calidad. Sin embargo, los proveedores no necesitan intermediario con sus clientes, por lo que la mayor parte de sus ingresos provienen de contactos propios y de llamadas realizadas directamente por los consumidores finales principalmente vía telefónica o mediante sitios del tipo páginas amarillas.
- **El poder de negociación de los compradores es bajo.**
Puesto que no hay información clara para poder tomar una decisión objetiva, el poder de negociación depende del grado de organización de las juntas directivas que existan en cada comunidad. Se observa que dicho nivel de organización es bajo, lo que implica un menor poder de negociación.

⁵Ver anexo 1.

- **Las barreras de entrada son media-bajas**

No existe diferenciación de producto, los requerimientos de capital son bajos, así como los costos de cambio. Las comunidades nuevas están generalmente administradas por la propia inmobiliaria o por un administrador que ella ha designado. Este primer administrador tiene que enfrentar los problemas relacionados con el ingreso de los habitantes a viviendas nuevas, sin haber claridad del como fueron seleccionados. La situación de las comunidades establecidas es levemente más compleja porque pueden existir lazos afectivos entre los clientes – las juntas directivas – y administrador. Sin embargo, estos lazos generalmente no están respaldados por contratos ni están basados en criterios de evaluación de servicios, por lo que revertir la situación no es tan complejo.

- **No existen buenos sustitutos a la Gestión de Edificios y Condominios.**

Existen sustitutos al servicio de reparación y mantención, tales como los “seguros de hogar” que proponen los bancos y compañías de seguros. Pero lo que ofrecen es pagar un monto mensual para finalmente tener el mismo servicio que el que proponemos, lo utilice o no. Nuestra propuesta se diferencia en que nosotros cobramos por trabajo, sin recaudar parte del costo de manera anticipada.

- **La rivalidad es media.** No existe actualmente una carrera hacia una posición estratégica. Sin embargo, existen numerosos competidores pequeños que compiten en general por precio. Ningún competidor tiene una posición dominante, y no se requiere de una fuerte inversión en publicidad para obtener participación de mercado. Por otro lado, no hay barreras de salida significativas.

La industria es atractiva. No existe un actor dominante, el mercado está poco desarrollado y no profesionalizado en el sentido de automatización de procesos, gestión de personas y contratistas. Esto abre una gran oportunidad para cualquier entrante para desarrollar más la industria o redefina el negocio .

4.2.3 Posibles reacciones de la competencia ante nuestra entrada

Las reacciones probables de la competencia frente a nuestra entrada en el mercado; son bajar los precios y/o copiar nuestra oferta, por lo menos en su aspecto promocional.

Es poco probable que los administradores pequeños puedan tener una reacción fuerte o peligrosa, debido a que poseen ingresos limitados, por lo que difícilmente podrán sostener tarifas muy bajas por mucho tiempo o financiar un esfuerzo de marketing. Las empresas medianas sí podrán reaccionar.

Debemos destacar que la selección de administradores, es en la mayoría de los casos un proceso informal en el cual los contactos juegan un rol relevante. Por tanto, es importante establecer contactos y relaciones de largo plazo que nos permita asegurar un crecimiento sostenido en el tiempo y que a la vez sea una barrera de entrada para potenciales nuevos competidores.

4.3 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo profesional interdisciplinario. • Única empresa en la zona con un modelo de gestión de comunidad avanzada. • Capacidad de gestión mayor al promedio de la competencia, especialmente en términos de automatización de procesos y de uso adecuado de tecnologías. • Redes de contacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe ninguna empresa en Concepción que ofrezca el mismo servicio integral. • Alianzas a desarrollar con inmobiliarias para ingresar como administradores. • Los clientes no están satisfechos con los servicios que se ofrecen actualmente. • El mercado está creciendo.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el rubro de administración de edificios. • Falta de conocimientos técnicos en el tema de los servicios de reparación y mantención. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imitación por parte de administradoras existentes. • Ingreso de inmobiliarias al negocio. • Administradores actuales bajen sus precios.

Al realizar un cruce de las fortalezas con las oportunidades, queda de manifiesto que un equipo profesional creativo con gran capacidad de gestión y de manejo de tecnologías de información como el nuestro puede aprovechar sin mayores problemas las oportunidades del mercado, puede usar sus redes de contacto para establecer alianzas o relaciones de largo plazo con constructoras o empresas contratistas y aprovechar su experiencia en términos de tecnología, gestión de contratistas y gestión de procesos para entregar servicios eficientes y medibles por los clientes. Las debilidades de nuestro equipo son superables mediante cursos de especialización o contratación de personal experto en el área.

Como en todo negocio, este no está libre de amenazas de imitación o pugnas por posicionarse en el mercado mediante fuertes inversiones en marketing o guerras de precio. Dado que los márgenes de esta industria son bajos es poco probable que se realice lo primero y como veremos más adelante no pretendemos entrar de ninguna manera en una guerra de precios. No queremos afectar nuestra calidad de servicio y nuestra credibilidad.

5. Marketing y Estrategia competitiva

5.1 Segmentación

5.1.1 Concepción

Utilizaremos una estrategia de diferenciación, enfocada al segmento de consumidores que tiene mayor disposición a pagar por un servicio con mayor valor agregado.

Para identificar estos consumidores, discriminamos sectores geográficos en función del precio/m² de terreno, en base al Plan Regulador de cada localidad. En Concepción, eliminamos de nuestro mercado objetivo aquellos sectores con valor inferior a 2.5 UF/m². Eliminamos también al sector Higuera/Las salinas porque sabemos que es un sector con pocos condominios y con pocas proyecciones de crecimiento. Por el contrario, mantuvimos el sector Chiguayante porque tiene altas proyecciones de crecimiento (67% de crecimiento de la población entre 2005 y 2020 según estadísticas del INE).

Localidad	Sector	Precio Promedio UF/m ²	Sup. Ofrecida Total(m ²)
CONCEPCION	Centro	8,8	14.378
	Norte	2,6	22.636
	Lorenzo Arenas	0,0	-
	Costanera	0,0	-
	Camino A Penco	2,4	1.550
	Nonguen	2,0	11.845
SAN PEDRO	San Pedro	3,4	21.818
	Boca Sur	0,0	-
CHIGUAYANTE	Chiguayante	2,4	31.572
	Lonco	4,1	36.374
TALCAHUANO	Talcahuano Centro	2,3	11.250
	San Vicente	0,0	-
	Higuera/Las Salinas	2,6	1.690
HUALPEN	Hualpen	1,2	472

Los precios más altos por m² se encuentran en los sectores Concepción Centro, San Pedro de la Paz y Lonco. Estos dos últimos ofrecen una mayor cantidad de suelo urbano y por ende representan sectores con gran potencial de desarrollo inmobiliario. Por otra parte encontramos sectores como Chiguayante y Concepción Norte con menores precios por m² pero con importantes cantidades de suelo urbano ofrecido.

Respecto a la antigüedad de los conjuntos residenciales construidos en la zona objetivo, encontramos sectores como Chiguayante, Lonco y San Pedro en los cuales más del 80% son de una antigüedad inferior

a 20 años. Dicho porcentaje disminuye en sectores tales como Talcahuano, Hualpen y Concepción a un 60 % aprox.; porcentaje aún alto respecto a otras ciudades del país.

El segundo criterio de segmentación será la cantidad de unidades de los edificios y condominios. Nos concentraremos en los conjuntos con 20 o más unidades.

Sector	Conjuntos	Unidades
Concepción - Centro	82	4,027
Concepción - Norte	20	874
Lonco - Pedro de Valdivia	7	210
Chiguayante	24	830
San Pedro	44	2,245
Nuevas construcciones (*)	27	1,020
Total	177	8,186

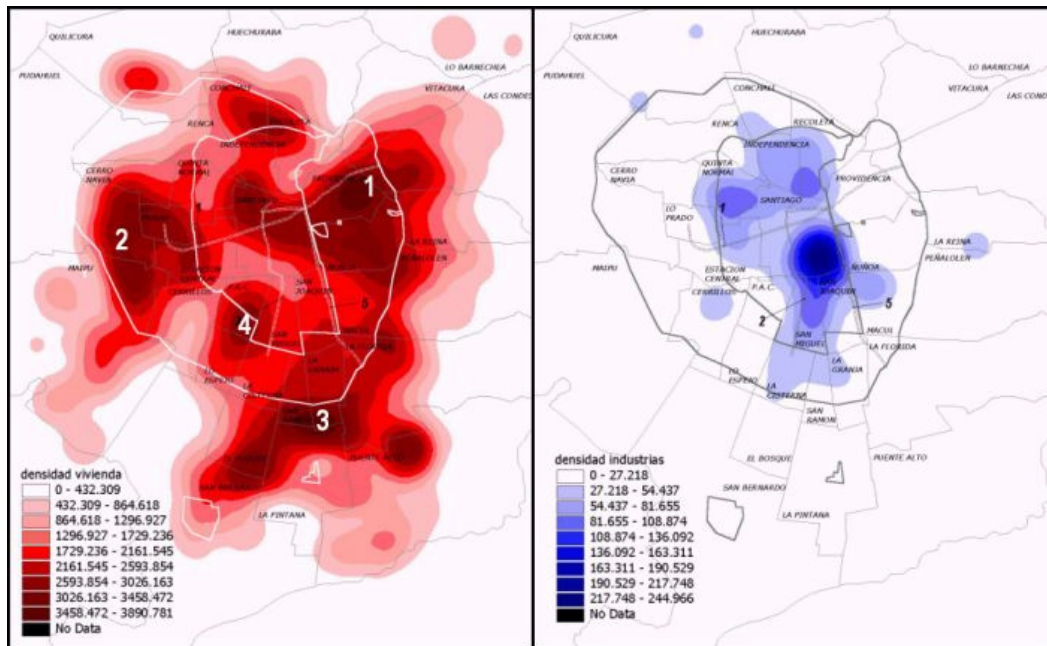
(*) Cantidad estimada para el período 2007-2008

5.1.2 Santiago

En Santiago, se aplicaron los mismos criterios de segmentación, cambiando solo el precio de corte, se eliminaron los sectores con precio/m2 menor a UF 4,5. Dentro de esta lista, elegimos sectores con alta densidad (zona 1 del mapa que se adjunta más abajo).

Valores de suelo 1992, 2003 y porcentajes de valorización

	UF promedios 1992	UF promedios 2003	valorización promedios 1992-2003
CONO CENTRO-ORIENTE	8,35	12,57	99,99%
ZONA PERIFÉRICA	0,55	3,09	512,13%
ZONA PERICENTRAL	1,88	4,22	173,10%
Sur	1,76	4,34	70,90%
Poniente	1,75	4,55	219,68%
Norte	1,56	3,86	217,60%



Densidad población en Santiago.

5.2 Posicionamiento

Nuestra estrategia competitiva será por diferenciación: queremos ofrecer un servicio confiable, fijando un estándar visible y eficiente, que cumpla con las expectativas de los clientes, que sea constante y medible. Estas características no se encuentran actualmente en el gran Concepción.

Las palabras claves de nuestra estrategia de marketing son **confiabilidad** y **eficiencia**. Por otro lado, si Aldeha fuese una persona, está deberá ser percibida como una persona ágil, atenta, preocupada y confiable.

La confiabilidad se logrará garantizando la calidad de nuestros servicios, el estricto cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, y la transparencia de nuestra gestión. Toda la información de la gestión de los condominios estará siempre disponible en el condominio y en la página Web.

La eficiencia se logrará con procesos optimizados, con el uso adecuado de tecnologías de información, con una política de precios clara y con una tarifa de mercado. Este último punto será una muestra clara y pública de eficiencia: haremos las cosas mejor por un precio competitivo.

5.3 Promoción y publicidad

Nuestro servicio es desconocido en la zona. De hecho, el concepto de “gestión de comunidades” no se encuentra dentro del léxico común de nuestros potenciales consumidores. Es necesario por lo tanto que nuestra promoción dé a conocer dicho concepto y de esa forma apoye a nuestras tres áreas de negocios.

Para el servicio de Gestión de Edificios, nuestro esfuerzo de promoción será dirigido a las juntas directivas. Estará compuesto por:

- Entrega de dípticos vía contacto directo con habitantes y miembros de las juntas directivas.
- Avisos en diarios regionales.
- Presencia en las páginas amarillas, en la sección de Administración de Edificios.
- Realización de diagnósticos gratis de la situación de los edificios y condominios.
- Redacción y puesta a la venta de un manual de Gestión de Condominios, esta última idea no persigue generar ingresos, sino atraer a los clientes y demostrar nuestro profesionalismo.
- Desarrollo de un Portal Web que apoyara estas tareas.

Para el servicio de Mantenimiento y Reparación, nuestro esfuerzo de promoción será dirigido a los habitantes de los condominios administrados y al público en general. Estará compuesto por:

- Avisos en diarios regionales
- Presencia en las páginas amarillas, en las secciones de servicios para el Hogar (gasfitería, gas...).
- Distribución de volantes y magnéticos en las zonas objetivo.
- Publicidad directa en los gastos comunes, con entrega de material promocional, para los habitantes de los condominios administrados.
- Desarrollo de un Portal Web que apoyara en general.

Se invertirá M\$5.374 el primer año para implementar las acciones de promoción y publicidad.

Costos de promoción y publicidad para Gestión de Edificios y Condominios:

Acción	Periodicidad o cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Insertos en diarios El Sur. Se considera un anuncio destacado que cueste \$443.500 por 8 publicaciones en el mes.	Dos eventos por año.	\$ 887.000	\$ 887.000	\$ 887.000	\$ 887.000
Anuncio destacado en las paginas amarillas	Anual	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000
Diseño imagen corporativa y elementos de marketing.	1 vez	\$ 750.000			
Dípticos (800 por año)	En cada contacto (reunión o evento) con clientes potenciales.	\$ 500.000	\$ 250.000	\$ 500.000	\$ 250.000
Redacción del manual	1 vez	Auto-financiado por la venta de los manuales			
Pagina Web	1 pagina que se actualizará cada año	\$ 600.000			
Total		\$ 2.837.000	\$ 1.237.000	\$ 1.487.000	\$ 1.237.000

Costos de promoción y publicidad para Trabajos de Mantenimiento y Reparación:

Acción	Periodicidad o cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Insertos en diarios El Sur. Se considera un anuncio destacado que cueste \$443.500 por 8 publicaciones en el mes.	Dos eventos por año.	\$ 887.000	\$ 887.000	\$ 887.000	\$ 887.000
Anuncio destacado en las paginas amarillas	Anual	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Diseño imagen corporativa y elementos de marketing.	1 vez	\$ 500.000			
Pagina Web	1 pagina que se actualizará cada año	\$ 200.000			
Volantes	5.000 el primer año, 10.000 por año después	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Magnéticos	5.000 por año	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Otros elementos de merchandising (lápices, tazones...)		\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Total		\$ 2.537.000	\$ 1.837.000	\$ 1.837.000	\$ 1.837.000

5.4 Distribución y Localización

Inicialmente se creara una oficina ubicada en el centro de Concepción donde se centralizarán las operaciones de las distintas áreas involucradas. En la primera etapa se implementara una sala de reuniones, oficina secretaria, y oficina de coordinación de logística y distribución, a contar del año 3, se creará una oficina en Santiago, únicamente destinada a apoyar el trabajo de los administradores y de los ejecutivos comerciales. Las áreas de back-office quedarán centralizadas en Concepción.

ALDHEA gestiona comunidades e intermedia servicios por lo que no necesita de una gran estructura física. Los canales de distribución remotos, entre ellos telefonía e Internet, serán utilizados principalmente para la recepción y coordinación de los servicios de mantenimiento y reparación, y para la venta de servicios complementarios. Por otra parte el cierre de ventas con comunidades de edificios y condominios será realizado principalmente por el equipo de ventas en terreno ya que se requiere otorgar mayor información del producto y servicio ofrecido.

5.5 Precios

Los precios que ofreceremos serán de mercado. Obtendremos nuestra rentabilidad principalmente gracias nuestra oferta de servicios complementarios (reparaciones y negocios puntuales). Nuestra eficiencia operativa (cada vez mayor si crece la cantidad de clientes) nos permitirá asegurar una rentabilidad mínima para los servicios de administración de condominios.

El servicio de Gestión de Condominios tendrá un precio mensual fijo que será negociado con cada junta directiva. Este precio será calculado en base a un costo fijo de \$80.000 y un costo variable de \$3.000 por unidad: Tarifa estándar = \$80.000 + \$3.000 *unidades. Se privilegia una tarifa con un costo fijo alto para incentivar a los edificios y condominios con muchas unidades, donde es más fácil lograr eficiencias. Esta tarifa fue establecida en base a los datos obtenidos en varios edificios de la zona, en cuanto a la cantidad de unidades y al costo mensual del administrador.

Ejemplos de aplicación de la tarifa estándar:

Conjunto habitacional	Tarifa estándar	Estimación costo por unidad
Edificio de 180 departamentos	\$620.000	\$3.344
Edificio de 90 departamentos	\$350.000	\$3.889
Condominio de 20 casas	\$140.000	\$7.000
Tarifa promedio estimada en base a 40 unidades por conjunto	\$200.000	\$5.000

Para el servicio de mantención y reparación, se cobrará un comisión a los contratistas asignados, igual al 20% del monto total del trabajo. Se estima que el cobro promedio será de \$10.000 por trabajo, este último monto fue evaluado en base a los datos obtenidos de una empresa de servicios públicos para su servicio Hogar. Al respecto, se incluyó en la evaluación algunos antecedentes sobre los problemas que tuvo que enfrentar esta empresa, para llegar a una estimación de comisión competitiva.

	Comisión en %	Costo promedio de un trabajo	Monto promedio de la comisión por trabajo
SERVICIO HOGAR	30%	\$60.000	\$18.000
ALDEHA	20%	\$50.000	\$10.000

Para los servicios prestados directamente por Aldeha, se facturará un promedio de \$50.000 por trabajo.

5.6 Proyecciones de ventas

Para proyectar las ventas, se utilizaron los siguientes supuestos:

- Para el servicio de Gestión de edificios y Condominios, se hizo una proyección de la cantidad de clientes a fin de año. Sin embargo, para calcular el ingreso total anual, se considera que todos los clientes no empezaron a facturarse a principio de año, pero que hubo una progresión aritmética. Ejemplo: si el año 2 empieza con 25 clientes, y termina con 50, el ingreso adicional del año será calculado con una cantidad promedio de condominios facturados de $25 + (50 - 25) / 2 = 37,5$.

Ventas servicios de Gestión de Edificios y Condominios:

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Conjuntos administrados a fin de año	Cantidad	0	10	25	50	80
Cantidad promedio de conjuntos facturados en el año	Cantidad	0	5	17.5	37.5	65
Ingreso mensual promedio	M\$/condominio	200	200	200	200	200
Ingresos Gestión de Edificios y Condominios	M\$	0	12,000	42,000	90,000	156,000

- Para los servicios de Mantenimiento y Reparación ejecutados por contratistas, se proyectó el ingreso de “valor agregado”, es decir el valor que queda en la empresa después del pago de los contratistas. Por ejemplo, si el costo promedio facturado es de \$50.000, el valor que queda para Aldeha es \$10.000 puesto que \$40.000 corresponden al contratista que realizó el trabajo.

Respecto a la cantidad de trabajos ejecutados al año, se consideró que Aldeha debe llegar a una participación de mercado de 15% a contar del año 3, lo que implica facturar 7.400 trabajos al año (30 trabajos por día). Se estima que 20% de los trabajos serán ejecutados por personal interno.

Cantidad anual de problemas domésticos en las zonas ABC1-C2 del grán Concepción⁶:

Datos	Condominio	Edificio	Total general
8. Problemas electricidad-calefacción-gas	9,012	5,821	14,833
9. Problemas electrodomestico	9,012	11,642	20,654
10. Problemas plomería	3,862	9,851	13,713
Promedio general	21,885	27,315	49,200

Ventas servicios de Mantenimiento y Reparación:

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Trabajos ejecutados al año	Cantidad	0	1800	4500	7400	9600
Trabajos ejecutados internamente	Cantidad	0	360	900	1480	1920
Trabajos ejecutados por contratista	Cantidad	0	1440	3600	5920	7680
Ingreso promedio por trabajo interno	M\$ / trabajo	50	50	50	50	50
Ingreso marginal por trabajo externo	M\$ / trabajo	10	10	10	10	10
Ingresos trabajos internos	M\$	0	18,000	45,000	74,000	96,000
Ingresos trabajos externos	M\$	0	14,400	36,000	59,200	76,800
Ingresos Trabajos de Mantenimiento y Reparación	M\$	0	32,400	81,000	133,200	172,800

- Para las ventas de publicidad, se estima que se venderá cada año 3 mensajes directo por condominio, que se facturará \$1.000 por habitante. Además, se considera la publicación de anuncios publicitarios en el sitio Web por un valor mensual de \$40.000 por anuncio. Para la entrega de volantes, se considera igualmente 3 entregas anuales por condominio, a un costo de \$500 por habitante.

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Mensajes directos en gastos comunes	Cantidad	0	15	52,5	112,5	195
Anuncios mensuales en pagina Web	Cantidad	0	3	8	15	20
Entrega volantes	Cantidad	0	15	52,5	112,5	195
Ingreso por mensaje directo en gastos comunes	M\$ / habitante	1	1	1	1	1
Ingreso por anuncio en pagina Web	M\$ / anuncio	40	40	40	40	40
Ingreso por entrega volantes	M\$ / habitante	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Ingreso por mensaje directo en gastos comunes	M\$	0	600	2.100	4.500	7.800
Ingreso por anuncio en pagina Web	M\$	0	1.440	3.840	7.200	9.600
Ingreso por entrega volantes	M\$	0	300	1.050	2.250	3.900
Ingresos por Proyectos y Negocios Puntuales	M\$	0	2.340	6.990	13.950	21.300

⁶ Esta cantidad fue evaluada en base a las respuestas de la encuesta de satisfacción que se adjunta en los anexos, y a la cantidad de viviendas catalogadas como ABC1-C2 según nuestro catastro de edificios.

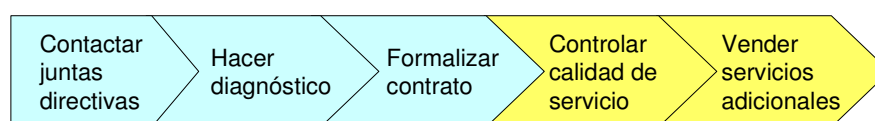
Proyecciones de ventas:

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gestión de Edificios y Condominios	M\$	0	12.000	42.000	90.000	156.000
Trabajos de Mantenimiento y Reparación	M\$	0	32.400	81.000	133.200	172.800
Proyectos y Negocios Puntuales	M\$	0	2.340	6.990	13.950	21.300
Total ingresos	M\$	0	46.740	129.990	237.150	350.100

6. Operaciones

6.1 Ventas

El área de Marketing y Ventas estará constituida por Ejecutivos Comerciales cuyas funciones serán captar nuevos condominios, vender servicios adicionales y ejecutar las acciones de marketing. El proceso de venta se describe en el diagrama que sigue:



La primera etapa consiste en contactar a los clientes potenciales, es decir, las juntas directivas constituidas o por constituirse. Este contacto debe ser la oportunidad de ofrecer el diagnóstico gratis, que tiene 2 propósitos: demostrar nuestro profesionalismo y obtener los datos suficientes para hacer una propuesta competitiva. Al concretarse la venta, se debe firmar un contrato que especifique claramente los compromisos adquiridos por Aldeha.

Luego, el Ejecutivo Comercial desarrollará un control mensual de los niveles de servicio prestados, en base a los informes de gestión emitidos por el back-office. En caso de detectar algún problema, se acercará al administrador para buscar soluciones de fondo, como por ejemplo proponer nuevos servicios al cliente u modificar las condiciones pactadas.

Finalmente, el Ejecutivo comercial tendrá la tarea de desarrollar las carteras de clientes constituidas por los habitantes de los condominios, vendiendo los otros servicios que propone la Empresa.

Los costos de ventas serán constituidos por la remuneración de los ejecutivos comerciales y los gastos generales del proceso de venta (telefonía, movilización de los ejecutivos comerciales, facturación y recaudación). Los ejecutivos comerciales tendrán un sueldo fijo mensual, una prima por venta de 50% del monto mensual pactado con cada condominio, y una prima de 20% de las ventas de servicios adicionales.

Costos de ventas:

Perfil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ejecutivo comercial	0	10.268	16.098	27.290	42.660
Gastos generales		2.216	4.316	6.096	7.733
Total	0	12.484	20.414	33.386	50.393

6.2 Producción

6.2.1 Modelo de entrega de los servicios

Las actividades de operaciones estarán separadas en 4 áreas: Back-office, Contact Center, Administración de Comunidades y Operaciones en Terreno.

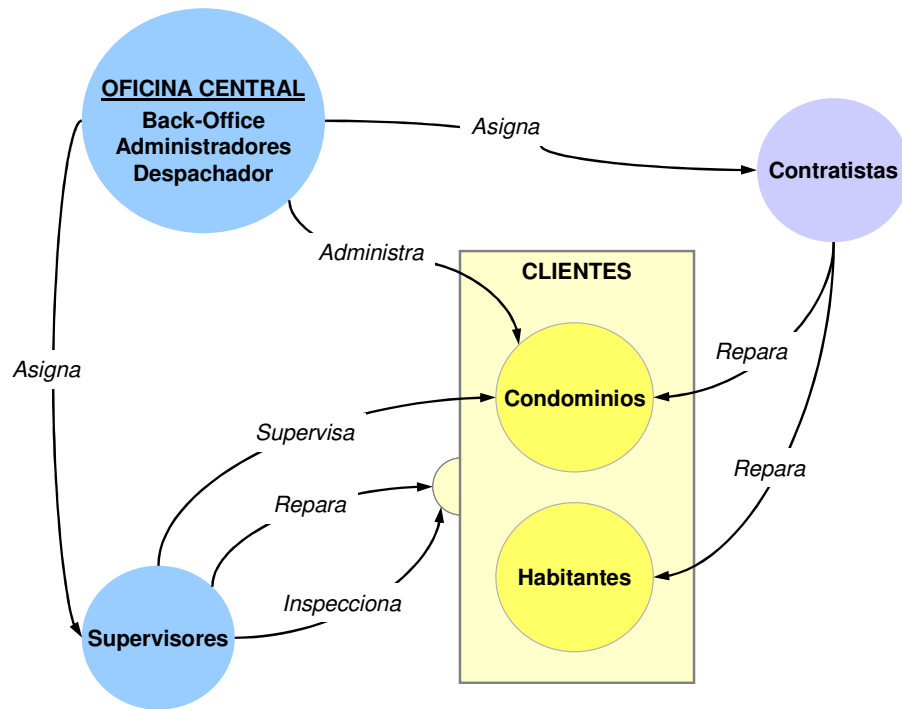
El área de Back-Office estará a cargo de los procesos administrativos centralizados, que incluyen el procesamiento de los gastos comunes (digitación, impresión, reparto, control de recaudación de gastos comunes) y los procesos administrativos internos (facturación, recaudación, contabilidad, tesorería, pago de remuneraciones...). Esta área será un usuario intensivo del Sistema de Gestión, y en particular de los módulos "Gestión de Edificios" y de "Gestión Interna", que automatizarán el cálculo e impresión de las boletas y facturas, y facilitarán el trabajo de conciliación bancaria.

El área de Contact-Center estará constituida por un despachador que deberá recibir las solicitudes, reclamos y sugerencias de los clientes y derivarlas a las personas internas que correspondan. Para esto, se apoyará en la plataforma de contacto que incluirá un equipo telefónico, un correo electrónico (contacto@aldeha.cl), la página Web (www.aldeha.cl/contacto) y las cartas recibidas desde buzones de "Reclamos y sugerencias" que se implementarán en los condominios. Una de sus principales responsabilidades será asignar trabajos de Reparación y Mantenimiento a los supervisores y contratistas, y luego hacer el seguimiento de estos trabajos. Esto incluye llamar a los clientes para verificar su grado de satisfacción con el trabajo realizado. Aparte de los elementos tecnológicos previamente mencionados, el despachador será un usuario intensivo del módulo de "Operaciones en Terreno" del Sistema de Gestión, que le permitirá optimizar su tiempo y el de los supervisores.

El área de Administración de Comunidades estará compuesta por administradores, que tendrán una cartera de edificios y condominios asignada, según el sector geográfico. Su mayor tarea será planificar y coordinar todas las actividades mensuales del edificio: mantenimientos, reparaciones, supervisión en terreno, supervisión de los gastos del edificio, control de la recaudación de los gastos comunes, supervisión del personal del edificio. Los administradores utilizarán el módulo de Planificación del Sistema de Gestión para planificar las actividades de cada uno de sus edificios, y para establecer hojas de ruta para ellos mismos y para los supervisores. Revisarán los informes de gastos comunes para analizar el desempeño de cada uno de sus edificios respecto a los otros, y para identificar problemas u oportunidades de reducción de costos. Las visitas en terreno serán limitadas a las reuniones formales de cada conjunto y a la mediación o supervisión de problemas importantes. La supervisión rutinaria de los trabajos efectuados en los edificios será solicitada a los supervisores.

El área de Operaciones en Terreno estará compuesta por supervisores de perfil técnico, que tendrá 3 funciones: ejecutar algunos trabajos (máximo 3 por día), supervisar el desempeño del personal de los edificios y supervisar trabajos de reparación y mantenimiento realizados por contratistas. Cada supervisor trabajará exclusivamente en base a las solicitudes incluidas en su hoja de ruta, o recibidas por radio-celular (tranking) del despachador. Pasará 90% de su tiempo en terreno, y dispondrá de una camioneta.

Esquema de funcionamiento:



Los proyectos y negocios puntuales serán desarrollados directamente por el Gerente y por los ejecutivos comerciales, que tendrán que generar, evaluar y proponer nuevos servicios a las comunidades. Todos los costos relacionados con la evaluación de estos servicios serán considerados como gastos de administración. Los costos relacionados con la ejecución de servicios puntuales serán incluidos en la evaluación de cada servicio.

6.2.2 Costos de producción

Los costos de producción se componen de 2 ítems: los costos de personal y los gastos generales, que agrupan los costos relacionados con la infraestructura necesaria para que los trabajadores puedan prestar los servicios vendidos de manera adecuada.

Programación de recursos (en personas equivalentes):

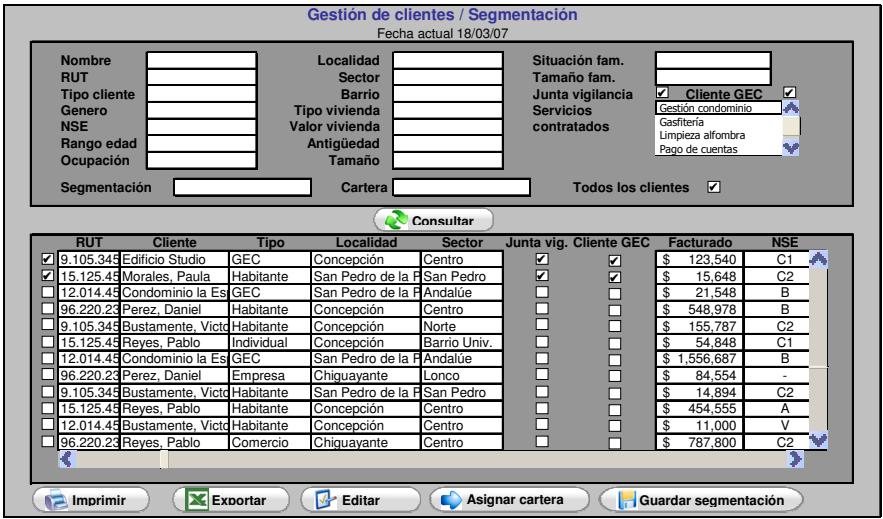
Perfil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ejecutivo comercial		1	1	2	2
Administrador		1	1,5	2,5	4
Despachador		0	0,5	1	1
Supervisor		1	1	2	2
Back-office		0	1	1	2
Gerente		0	1	1	1
Estafeta		0	1	1	1
Secretaria		1	1	1	1
Total trabajadores	0	3	8	12	14


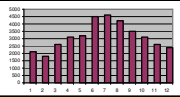


Costos de producción

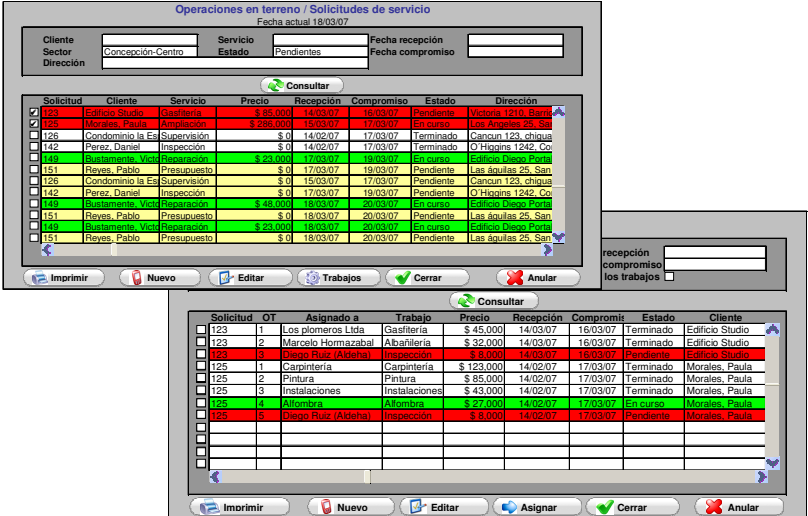
Perfil	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Administrador	0	10.800	16.200	27.000	43.200
Despachador	0	0	4.050	8.100	8.100
Supervisor	0	8.640	8.640	17.280	17.280
Back-office	0	0	7.200	7.200	14.400
Estafeta	0	0	3.240	3.240	3.240
Gastos generales		10.134	18.497	26.835	35.708
Total	0	29.574	57.827	89.655	121.928

6.3 Inversiones

La principal inversión consiste en desarrollar el Sistema de Gestión, que contendrá los siguientes módulos:

Módulo	Especificación
Gestión de clientes	Este módulo será una de las claves del negocio. Recopilará la información de todos los clientes pasados, actuales y potenciales de la empresa, tales como los consejos de administración, habitantes de condominios o clientes individuales de algún servicio puntual. Este módulo permitirá analizar los clientes bajo varias dimensiones a través de consultas dinámicas (tecnología OLAP), y así generar segmentaciones que permitirán vender otros servicios.
Imagen - Gestión de clientes	

<p>Gestión de Edificios</p> <p>Imagen - Gestión de Edificios</p>	<p>Este módulo funcionará de manera similar a los sistemas de gestión de condominios que se encuentran en el mercado. Las grandes diferencias serán la integración total de este módulo con el módulo de auto-servicio de la página Web, la integración con los otros módulos del sistema, en particular el módulo de clientes, y la cantidad y calidad de los informes mensuales que permitirán comparar el desempeño de cada edificio respecto a otros edificios de estándar equivalente.</p> <p>El módulo tendrá las siguientes funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digitación de los gastos de cada condominio. • Cálculo de los gastos comunes del condominio y de cada cliente. • Impresión del estado de pago de cada habitante. • Gestión de información de recaudación de cada condominio. • Gestión de las cuentas corrientes. • Generación de información de gestión. <div data-bbox="532 688 1354 1276" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">Gestión de Condominios / Ficha condominio Fecha actual 18/03/07</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Cliente</td> <td style="width: 25%;"><input type="text"/></td> <td style="width: 25%;">Tipo condominio</td> <td style="width: 25%;"><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>RUT</td> <td><input type="text"/></td> <td>Cantidad unidades</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td><input type="text"/></td> <td colspan="2" rowspan="3" style="text-align: center;"></td> </tr> <tr> <td>Sector</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td>Localidad</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Plazo del contrato:</td> <td><input type="text"/></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>Monto mensual:</td> <td><input type="text"/></td> </tr> </table> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;"> <p>Consejo administración: Mauricio Guzman, Presidente Natalia Jorquera Nelson Pavez Silvia Centellar</p> </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;"> <p>Personal del condominio René Morales, conserje, \$140.000 Jorge Nuñez, conserje, \$143.000 Vicente Castillo, conserje, \$155.000 Monica Suazo, aseo, \$76.000</p> </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;"> <p>Servicios ADT, \$253.000 Schindler, \$35.000 Jardinería, \$68.000</p> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e6ffe6;"> <p>Documentación Reglamento Contrato con ADT Contrato con Schindler Minuta comité de marzo 2007 ...</p> </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #ffe6e6;"> <p>Historial gastos comunes</p> <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Último mes:</td> <td style="text-align: right;">\$2.300.154</td> </tr> <tr> <td>Año anterior:</td> <td style="text-align: right;">\$2.450.554</td> </tr> <tr> <td>Promedio:</td> <td style="text-align: right;">\$3.210.544</td> </tr> </table> <div style="text-align: right; margin-top: 5px;"></div> </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> <p>Trabajos y manteniones</p> <p>12/05/07, mant. Ascensores, pendiente 12/03/07, mant. Ascensores, realizada 10/03/07, mant. Jardines, realizada 20/02/07, revisión SEC, atrasada</p> </div> <div style="width: 45%; border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #fff9c4;"> <p>Eventos y problemas</p> <p>El próximo comité se realizará el 16/04/07 a las 19:00. Se recibieron 4 quejas respecto a la mala ocupación de los est... Se asignó un bono de vacaciones al personal del edificio. ...</p> </div> </div> </div>	Cliente	<input type="text"/>	Tipo condominio	<input type="text"/>	RUT	<input type="text"/>	Cantidad unidades	<input type="text"/>	Dirección	<input type="text"/>			Sector	<input type="text"/>	Localidad	<input type="text"/>			Plazo del contrato:	<input type="text"/>			Monto mensual:	<input type="text"/>	Último mes:	\$2.300.154	Año anterior:	\$2.450.554	Promedio:	\$3.210.544
Cliente	<input type="text"/>	Tipo condominio	<input type="text"/>																												
RUT	<input type="text"/>	Cantidad unidades	<input type="text"/>																												
Dirección	<input type="text"/>																														
Sector	<input type="text"/>																														
Localidad	<input type="text"/>																														
		Plazo del contrato:	<input type="text"/>																												
		Monto mensual:	<input type="text"/>																												
Último mes:	\$2.300.154																														
Año anterior:	\$2.450.554																														
Promedio:	\$3.210.544																														
<p>Auto-servicio Web</p>	<p>Este módulo permitirá que los clientes puedan acceder a toda la información de su edificio y de su propia unidad desde la página Web de Aldeha. Podrán visualizar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visualización de los gastos del cliente conectado, y de su información. • Revisión de la evolución de los gastos del edificio. • Posibilidad de que el cliente modifique sus datos personales. • Posibilidad en enviar reclamos y sugerencias. • Revisión de los trabajos y eventos realizados y planificados. • Reglamentos interno, minutas de reuniones y todos los contratos firmados por el condominio. 																														

<p>Gestión interna</p>	<p>Este módulo permitirá automatizar las actividades administrativas de la empresa, utilizando para esto la información generada por los otros módulos, en particular los módulos de Gestión de Clientes y de Operaciones en Terreno. Tendrá las siguientes funcionalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de facturación y recaudación. • Control de caja (conciliación bancaria). • Gestión del personal interno y del personal de los condominios administrados. • Cálculo e impresión de colillas de sueldo. • Evaluación de desempeño.
<p>Planificación</p>	<p>El módulo de planificación será clave para la eficiencia operacional de los administradores, y maximizar la cantidad de edificios que pueda administrar cada persona. Este módulo permitirá planificar con mucha precisión todos los trabajos que la empresa tendrá que realizar para cada condominio, generando hojas de ruta para los supervisores y administradores (optimizadas por el modelo del "problema del viajero") y planes de trabajo detallados para los administradores.</p>
<p>Operaciones en terreno</p> <p>Imagen - Operaciones en terreno</p>	<p>El módulo de Operaciones en Terreno será clave para asignar los trabajos a los supervisores y a los contratistas, y luego para controlar su ejecución y facturación. Este módulo se basará en sistemas equivalentes desarrollados por el equipo ejecutivo en varias empresas de servicio, que tienen un funcionamiento muy similar para la administración de sus trabajos de mantención.</p> <p>El módulo permitirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El registro de los reclamos y solicitudes de servicio. • El registro de la asignación de los trabajos, en base a propuesta automática emitida por el sistema. • Seguimiento de la ejecución de los trabajos. • Registro de los resultados de la inspección y de la encuesta de satisfacción. • Facturación y control de la recaudación. • Control del pago a contratistas. 

Se considera además una inversión en equipamiento computacional, y en adquisición de camionetas. Se considera la compra de 1 camioneta para cada supervisor, más una de pool en el tercer año para los ejecutivos comerciales y administradores.

Detalle de la inversión:

Descripción	Costo unitario en M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	VR Comercial
PC (con licencias)	650	1.300	1.950	650	1.300		390
Notebook (con licencias)	850	850	850	850	0		170
Proyector	800	800			800		320
Impresora	300	300			300		0
Software de gestión	20.000	4.000	8.000	8.000			0
Camionetas	5.000	5.000		5.000	5.000		8.000
Registro de la marca	150	150					0
Total		12.400	10.800	14.500	7.400	0	8.880

6.4 Controles

El modelo de operaciones de la empresa está concebido para minimizar la cantidad de personas asignadas a cada condominio sin impactar la calidad de servicio. Este objetivo se medirá con los indicadores que se describen en la tabla a continuación:

Indicador	Descripción	Formula de cálculo	Meta	Objetivo
CCP	Cantidad mensual de comunidades administradas por persona equivalente.	$\frac{\text{Edificios}_{\text{facturados}} \times 189}{\text{Horas}_{\text{trabajadas}}}$	8	Maximizar
Margen operacional GEC	Margen operacional del servicio de Gestión de edificios y condominios.	$\frac{\text{Ingresos}_{\text{GEC}} - \text{Costos}_{\text{GEC}}}{\text{Ingresos}_{\text{GEC}}}$	20%	Maximizar
Margen operacional TMR	Margen operacional del servicio de Mantenimiento y Reparación.	$\frac{\text{Ingresos}_{\text{TMR}} - \text{Costos}_{\text{TMR}}}{\text{Ingresos}_{\text{TMR}}}$	20%	Maximizar
Satisfacción clientes GEC & TMR	Nota de satisfacción de los clientes en base a encuesta trimestral y durante inspección del trabajo	Respuesta promedio a cuestionario, en la siguiente escala: 1: insuficiente, 2: regular, 3: bueno, 4: Muy bueno.	3	Maximizar

Estos indicadores se medirán todos los meses, y se adjuntarán al informe mensual de gestión, que incluirá los siguientes temas:

- Informe comercial: ventas realizadas, contactos establecidos, avance plan de ventas.
- Informe de Operaciones: ingresos por servicio, cantidad de trabajos realizados internamente y por externos, satisfacción de los clientes, mayores problemas, situación de cobranza, evaluación de contratistas.
- Informe financiero: estado de resultado por servicio, balance, estado de flujos efectivos.
- Plan de trabajo del mes siguiente.

7. Aspectos financieros

7.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento que se utiliza es de 16,3%.

Para calcular este valor, se utilizó la información financiera de una empresa de EEUU (American First Appartment Investors) que se dedica únicamente a la gestión de condominios, y que tiene un tamaño similar al nuestro. Para esta empresa, la tasa de costo de capital desapalancada es de 5,06% y el beta desapalancado es de 0,15. Para calcular la tasa de descuento de la industria en Chile, aplicamos el CAPM local, utilizando un Rf de 4%, un PRM de 9,81% y un riesgo país de 85 puntos base:

$$K_p = 4 + 0,85 + 0,15 \times 9,81 = 6,3.$$

A este valor, le sumamos un 10%, que corresponde al riesgo de ser un negocio nuevo y para cubrir nuestro costo de oportunidad que se explica por la rentabilidad promedio del mercado financiero.

La información que respalda el cálculo de la tasa de descuento se encuentra en el anexo 5. Los valores para el Rf y el PRM proviene del estudio tarifario de la Subtel para la empresa Entelphone. El riesgo país corresponde al valor del mes de marzo de 2007.

7.2 Necesidad de financiamiento y capital de trabajo

Nuestra necesidad de financiamiento es de MM\$ 43, y corresponde al valor más bajo del flujo de caja. Este valor se alcanza durante el séptimo mes de operación. El flujo de caja operativo mensual (sin inversión) empieza a ser positivo en el mismo mes. Por otro lado, el flujo de caja operativo acumulado sin inversión ni aporte en capital de trabajo pasa a ser positivo a contar del mes 9 del segundo año.

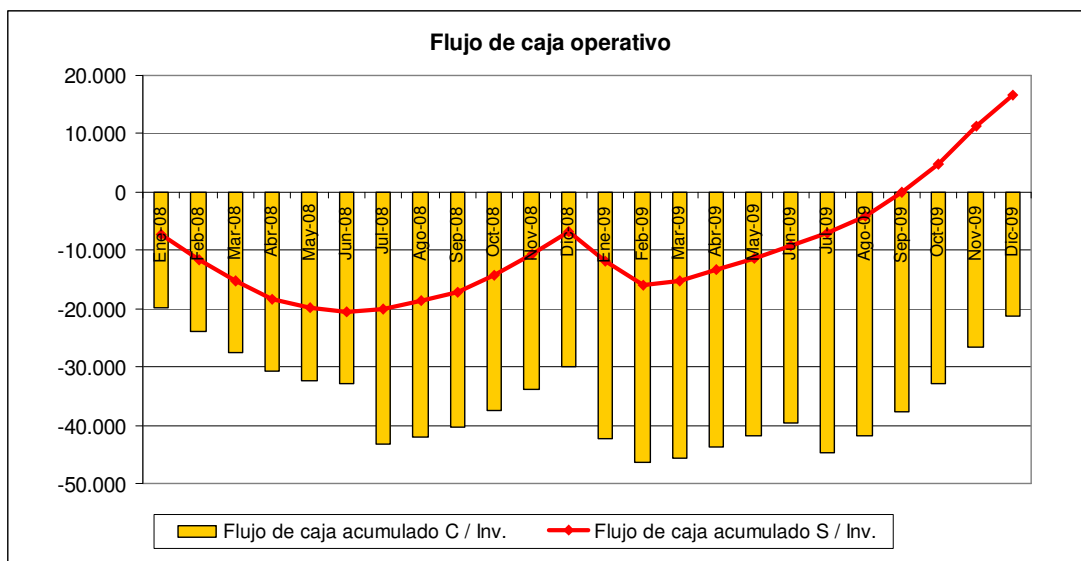
Por otro lado, para cálculo del capital de trabajo requerido se utilizó el método de déficit acumulado máximo⁷, para el cual proyectamos flujos de ingresos y egresos mensuales. Obteniendo el máximo déficit acumulado en el sexto mes del primer año correspondiente a MM\$ 20,5. Monto que representa la cuantía de recursos necesaria para cubrir el proyecto durante todo su período de evaluación. Esto se explica porque el capital de trabajo requerido para el primer año es suficiente para cubrir también el segundo año de operación (donde se presentan flujos negativos); A partir del tercer año (con flujos positivos), la empresa generará los ingresos necesarios para financiar su propio capital de trabajo. En este sentido cabe destacar que sólo a partir del tercer año (ver capítulo 8) se repartirán dividendos.

Flujo de caja operativo:

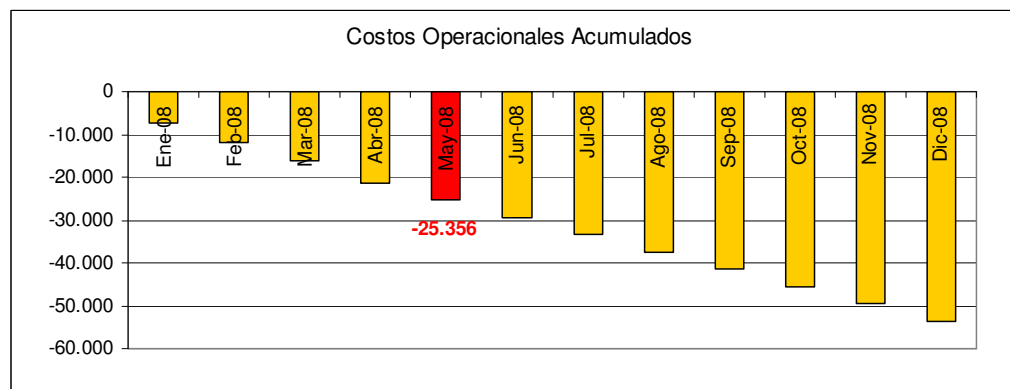
	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
Flujo de caja antes de impuesto C/Inv	-19.785	-4.136	-3.612	-3.239	-1.572	-564	-10.316	1.292	1.592	2.980	3.504	3.828
Flujo de caja acumulado C / Inv.	-19.785	-23.921	-27.533	-30.772	-32.344	-32.909	-43.225	-41.933	-40.342	-37.362	-33.859	-30.031
Flujo de caja antes de impuesto S/Inv	-7.385	-4.136	-3.612	-3.239	-1.572	-564	484	1.292	1.592	2.980	3.504	3.828
Flujo de caja acumulado S / Inv.	-7.385	-11.521	-15.133	-18.372	-19.944	-20.509	-20.025	-18.733	-17.142	-14.162	-10.659	-6.831

	Ene-09	Feb-09	Mar-09	Abr-09	May-09	Jun-09	Jul-09	Ago-09	Sep-09	Oct-09	Nov-09	Dic-09
Flujo de caja antes de impuesto C/Inv	-12.307	-4.052	788	1.938	1.902	2.042	-4.934	2.742	4.212	4.772	6.462	5.312
Flujo de caja acumulado C / Inv.	-42.338	-46.390	-45.602	-43.664	-41.763	-39.721	-44.655	-41.913	-37.702	-32.930	-26.469	-21.157
Flujo de caja antes de impuesto S/Inv	-5.057	-4.052	788	1.938	1.902	2.042	2.317	2.742	4.212	4.772	6.462	5.312
Flujo de caja acumulado S / Inv.	-11.888	-15.940	-15.152	-13.214	-11.313	-9.271	-6.955	-4.213	-2	4.770	11.232	16.543

⁷ Preparación y Evaluación de Proyectos, Nassir Sapag Chain



Por otro lado, el gráfico siguiente muestra la tasa de quema del negocio, es decir, se consideran sólo los costos de este. Si no se logran ventas al fin de quinto mes, se dará por terminado el negocio y se deberá asumir una pérdida de MM\$ 25,4.



7.3 Estado de resultado

ESTADO DE RESULTADOS (en miles de pesos)

Ítem	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos de Explotación	0	46.740	129.990	237.150	350.100
Ventas	0	46.740	129.990	237.150	350.100
Costos de Explotación	0	-42.058	-78.241	-123.041	-172.321
Costo de Venta	0	-42.058	-78.241	-123.041	-172.321
Gasto de Administración y Venta	0	-11.513	-28.375	-29.750	-30.667
Margen de Explotación	0	-6.831	23.374	84.360	147.112
Gasto en Depreciación	0	-3.100	-5.800	-9.425	-11.275
Margen de Operación	0	-9.931	17.574	74.935	135.837
Egresos No Operacionales	0	0	0	0	0
Gasto en Intereses	0	0	0	0	0
Margen No Operacional	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Antes de Impuesto	0	-9.931	17.574	74.935	135.837
Impuesto	0	0	-2.988	-12.739	-23.092
Utilidad (Pérdida) Después de Impuesto	0	-9.931	14.586	62.196	112.745

7.4 Flujo de caja libre

Efectuamos una valorización económica del proyecto para lo cual desarrollamos flujos de caja libre para cada uno de los años de duración, los cuales descontamos a una tasa de descuento de un 16,3%, luego determinamos el valor residual compuesto por el valor comercial de cada uno de los ítems que conforman la inversión (ver tabla inversión en capítulo anterior). Para el caso específico de las camionetas se estimó una depreciación de un 20% anual. La recuperación del capital de trabajo se castigó un 15% por concepto de incobrabilidad de trabajos realizados, porcentaje tres veces superior al presentado en la industria. A los flujos obtenidos restamos la inversión planificada por año obteniendo un VAN de M\$ 79.283 y una tasa TIR de 56,55% como se observa en la siguiente tabla:

ESTADO DE RESULTADOS (ING./COST.)	0 2007	1 2008	2 2009	3 2010	4 2011
INGRESOS	0	46.740	129.990	237.150	350.100
Ingresos Gestión de Condominios		12.000	42.000	90.000	156.000
Ingresos Mantenición y Reparación		32.400	81.000	133.200	172.800
Ingresos servicios puntuales		2.340	6.990	13.950	21.300
COSTOS OPERACIONALES	0	-53.571	-106.616	-152.791	-202.988
Costos de producción		-29.574	-57.827	-89.655	-121.928
Costos de ventas		-12.484	-20.414	-33.386	-50.393
Costos de marketing		-5.374	-3.074	-3.324	-3.074
Costos de administración		-6.139	-25.301	-26.426	-27.593
DEPRECIACION	0	-3.100	-5.800	-9.425	-11.275
Depreciación		-3.100	-5.800	-9.425	-11.275
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	0	-9.931	17.574	74.935	135.837
Impuesto	0	0	-2.988	-12.739	-23.092
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	-9.931	14.586	62.196	112.745
FLUJO CAJA					
Depreciación	0	3.100	5.800	9.425	11.275
INVERSION	-12.400	-10.800	-14.500	-7.400	0
Inversión	-12.400	-10.800	-14.500	-7.400	0
Cambio en Capital de Trabajo	-20.509				17.432
VALOR RESIDUAL (COMERCIAL)					8.880
FLUJO CAJA NETO	-32.909	-17.631	5.886	64.221	150.332

INDICADORES FINANCIEROS	Valor
TASA DESCUENTO	16,30%
MONTO INVERSION (Miles \$)	45.100
VALOR ACTUAL NETO (Miles \$)	79.283
VAN / VAI	2,14
TIR (%)	56,55%
PAYBACK (ANOS)	3,0

Los costos asociados a este negocio son conocidos y constantes en el tiempo, así como el precio asociado a los servicios. En contraste, la estimación de la variable "cantidad de comunidades" queda sujeta a una serie de factores endógenos y exógenos que pudieran dificultar alcanzar la cantidad objetivo. En consecuencia sensibilizamos esta variable, afectando directamente:

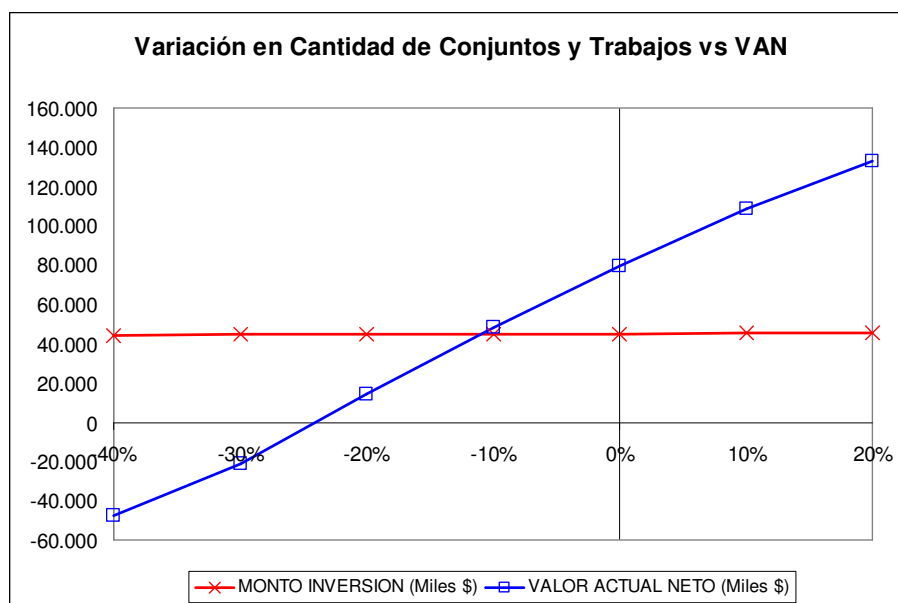
- Nuestras proyecciones de trabajos de mantención
- El número de trabajadores y sus costos asociados.
- Inversión en equipos de apoyo.

La sensibilización considera tres posibles escenarios; pesimista, más probable y optimista; según la variación del número de conjuntos habitacionales y trabajos facturados como se observa en la siguiente tabla:

EVALUACION ECONOMICA SENSIBILIZADA EN BASE A LA CANTIDAD DE EDIFICIOS

Variación de Cantidad de Conjuntos y Trabajos Facturados	Pesimista				+ Probable	Optimista	
	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%
MONTO INVERSION (Miles \$)	43.800	44.450	45.100	45.100	45.100	45.750	45.750
VALOR ACTUAL NETO (Miles \$)	-47.362	-21.365	14.490	48.535	79.283	108.795	132.873
VAN / VAI	-1,3	-0,6	0,4	1,3	2,1	2,9	3,5
TIR (%)	0,0%	0,0%	24,3%	41,9%	56,5%	70,6%	79,1%
PAYBACK (AÑOS)	4	4	3	3	3	2	2

Observamos que el punto de quiebre de proyecto se presenta al facturar menos de un 25% respecto a lo presupuestado (escenario más probable) donde el VAN comienza a tener valores negativos.



8. Oferta a los accionistas

8.1 Motivaciones

ALDEHA fue ideada a fin de obtener una segunda fuente de ingreso para cada uno de sus socios fundadores. En una primera instancia, estos se dedicaran parcialmente a la gestión de la empresa. La incorporación de uno o más socios como trabajador de la empresa deberá ser aprobada por el comité de accionistas.

8.2 Acuerdo de accionistas

Este documento norma la forma de organización que se utilizará en la gestión del proyecto además de reglamentar las principales situaciones que se puedan presentar. Esta reglamentación quedará legalmente oficializada en una escritura de constitución, suscribiéndose además un estatuto o pacto de inversionistas donde se establecerán normas especiales en materias como;

Tipo De Sociedad

De acuerdo a decisión unánime de sus socios fundadores, se establece una estructura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada, opción escogida por la simpleza de su implementación.

Aportes De Capital

Inicialmente cada uno de los 4 socios fundadores realizará un aporte de M\$ 4.000 que les darán derecho a 52% de la propiedad de la empresa. Los M\$ 27.225 restantes serán aportados por accionistas externos, que tendrán en conjunto una participación de 48% en la propiedad. Ningún accionista externo podrá poseer más de 12% de la propiedad.

En caso de requerir un nuevo aporte de capital, este podrá ser contribuido por la totalidad o parte de los accionistas. Si estos no logran reunir la totalidad del aporte adicional requerido, se buscará financiamiento de terceros.

Ingreso de nuevos accionistas

En caso de entrada de nuevos socios, se volverá a establecer el porcentaje de propiedad de cada socio en función de los montos invertidos, lo cual quedará reflejado en una escritura de modificación de sociedad. Para aceptar el ingreso se debe contar con la aprobación mínima del 75% de los socios fundadores.

- Se privilegiara accionistas que pertenezcan a industrias semejantes, aportando experiencia además de bienes o dinero.
- La elección de nuevos socios se fundamentara en parámetros profesionales y objetivos, evitando relaciones basadas en vínculos familiares o de amistad. Asimismo el nuevo accionista no debe poseer antecedentes comerciales negativos.
- El nuevo accionista podrá ejercer derecho a voto proporcionalmente a su participación en la propiedad.

Administración de utilidades

Los dividendos generados por la sociedad serán repartidos en forma proporcional al porcentaje de propiedad de cada socio.

No se repartirán dividendos durante los 2 primeros años. Según la evolución de la empresa se evaluara la repartición de dividendos a partir del 3er año, la que no superara el 60% de las utilidades.

Administración de la sociedad

Cristian Bravo y César Anabalón serán designados en la escritura de constitución de sociedad para la representación y uso de la razón social ante cualquier institución, de tal forma garantizar siempre los acuerdos de los miembros socios ante todo tipo de actividad.

César Anabalón liderará el primer año de operación. A contar del segundo año, la junta de accionistas designará un Gerente y fijará su remuneración.

Resolución de conflictos

- Cualquier socio puede solicitar una instancia de solución de problemas o toma de decisiones en cualquier tema que considere importante. Esto obligará que en un plazo máximo de 7 días todos los socios deban reunirse para analizar el asunto, posterior al aviso formal vía carta certificada escrita a cada uno de los socios.
- Se definirá un universo de 100 votos que serán repartidos entre los socios en forma proporcional a la participación en la propiedad de la empresa.
- Cualquier socio puede ser representado en sus votaciones, pero solo por alguno de los otros miembros de la sociedad, previa presentación de un poder legal.
- Cada socio emitirá su votación, exigiéndose un porcentaje mínimo del 51% de apoyo para que se apruebe una moción.

Informes

Se entregaran informes mensuales de gestión a los inversionistas, quienes se reunirán al menos una vez por mes durante el primer año y bimensualmente a partir del segundo en asamblea ordinaria a fin de analizar los estados financieros y marcha del negocio.

Salida y Venta de participación

En caso de que uno de los socios fundadores quiera retirarse de la sociedad, podrá vender su participación de la empresa, teniendo los socios fundadores restantes la primera opción de compra, y los otros accionistas como segunda opción. En caso que ninguno de ellos quiera comprar, se podrá realizar una oferta a personas naturales externas a la sociedad a un precio mayor o igual al precio ofertado internamente.

El retiro de alguno de los socios fundadores solo podrá llevarse al cabo 2 años después del inicio de la sociedad, generando de esta forma un compromiso de largo plazo.

Los socios fundadores responderán solidariamente ante situaciones de incapacidad de pago, endeudamiento impago, insolvencia o toda actividad de endeudamiento de la sociedad de hasta dos veces el monto invertido en la sociedad. De tal forma estimular el compromiso de los socios con el éxito del proyecto más allá de su inversión de ingreso. Los otros socios responderán hasta el monto invertido.

Retorno sobre la inversión.

Se ha establecido un aporte inicial de M\$ 43.225, lo cual determinará un VAN de M\$ 79.283 y una tasa TIR de 56,55%. La TIR de los accionistas externos en un periodo de 4 años será de 48%. La TIR de los socios fundadores en este mismo periodo será de 68%.

Flujo de los accionistas:

Flujo de los socios fundadores	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Aporte	-16.000				
Participación de los resultados		-3.552	3.061	33.395	78.173
Flujo neto	-16.000	-3.552	3.061	33.395	78.173

VAN 47.169
TIR 68%

Flujo de los accionistas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Aporte	-16.425	-10.800			
Participación de los resultados		-3.279	2.825	30.826	72.159
Flujo neto	-16.425	-14.079	2.825	30.826	72.159

VAN 32.598
TIR 48%

ANEXOS

Anexo 1 – Estadísticas oficiales

Evolución de la oferta y de las ventas de departamentos.

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción

OFERTA DE DEPARTAMENTOS				
	Oferta	Crecimiento anual	Crecimiento 2003-2006	Proporción sobre oferta total
Nov-06	12.942	24%	49%	62%
Nov-05	10.405	6%		63%
Nov-04	9.827	13%		65%
Nov-03	8.696			58%
Promedio		14%		62%
VENTAS ANUALES DE DEPARTAMENTOS				
	Ventas	Crecimiento anual	Crecimiento 2004-2006	Proporción sobre ventas totales
2006	8.158	1%	14%	63%
2005	8.084	13%		61%
2004	7.164			57%
Promedio		7%		60%

Crecimiento de la población y de la cantidad de viviendas en la provincia de Concepción

Fuente: INE, Censo 2002.

Provincia de Concepción	1992	2002	Crecimiento
Población	841.445	912.889	8%
Viviendas	197.416	252.004	28%
Viviendas principales	179.664	233.821	30%

Proyección de crecimiento de la población del Gran Concepción

Fuente: INE.

Gran Concepción	2005	2020	Crecimiento
Concepción	224.212	231.732	3%
San Pedro	89.205	109.474	23%
Chiguayante	99.804	166.634	67%
Talcahuano	171.288	168.767	-1%
Hualpen	88.046	79.019	-10%
Total	672.555	755.626	12%

Anexo 2 – Formulario de encuesta

ADMINISTRACIÓN DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Encuesta realizada en el marco del Magíster en Administración de la Universidad de Chile.

El objetivo de la encuesta es evaluar la calidad de los servicios de administración de edificios y condominios en el Gran Concepción. La encuesta es anónima. De ante mano gracias por su participación.

9. SATISFACCIÓN GENERAL

1. Cual es su grado de satisfacción respecto a:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	No aplica
1.1 ¿Su conjunto habitacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.2 ¿Su vecindario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.3 ¿La administración de su conjunto habitacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.4 ¿La convivencia con los otros habitantes del conjunto habitacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1.5 ¿El desempeño del personal del edificio (conserjes, personal de aseo)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

2. Cree que la administración le proporciona información suficiente sobre:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
2.1 ¿Mantenimiento y reparaciones de instalaciones comunes (por ejemplo mantención de caldera o actividades de modernización)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.2 ¿Reuniones y eventos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.3 ¿La composición de los gastos del conjunto habitacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.5 ¿Las obligaciones legales relacionadas con su conjunto habitacional y con su vivienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Su opinión acerca de la administración:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
3.1 ¿Responde de manera satisfactoria a sus preguntas e inquietudes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.2 ¿La brinda un trato cortés y profesional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.3 ¿Soluciona adecuadamente los problemas del conjunto habitacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.4 ¿Apoya a las organizaciones de residentes o arrendatarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.5 ¿Es confiable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. LOS GASTOS COMUNES

4. Su opinión acerca de los gastos comunes:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
4.1 ¿Cree usted que los gastos comunes que paga mensualmente son razonables?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 ¿Tiene claridad sobre la manera en que se calculan sus gastos comunes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 ¿Estaría dispuesto a pagar más por un mejor servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 ¿Estaría dispuesto a cambiar de administrador si esto le permite reducir los gastos comunes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 ¿Estaría dispuesto a cambiar de administrador si esto le permite obtener una serie de nuevos servicios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. ASPECTOS DEL CONJUNTO HABITACIONAL

5. Cual es su grado de satisfacción con el mantenimiento de las siguientes áreas de su conjunto habitacional:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	No aplica
5.1 ¿Las áreas comunes (jardines, escaleras, pasillos)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 ¿El exterior de los edificios o condominios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 ¿Las áreas de estacionamiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 ¿Las áreas de recreación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Con que frecuencia ocurren problemas en las siguientes áreas de su conjunto habitacional:

	Nunca	A veces	A menudo	Siempre
5.1 ¿Las áreas comunes (escaleras, pasarelas, pasillos)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 ¿El exterior de los edificios o condominios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 ¿Las áreas de estacionamiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 ¿Las áreas de recreación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Su opinión acerca de la seguridad en el conjunto habitacional:

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplica
7.1 ¿Se siente seguro dentro de su casa o departamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2 ¿Se siente seguro dentro del conjunto habitacional (incluyendo el estacionamiento)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3 ¿Se siente seguro dentro de su vecindario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. MANTENIMIENTO Y REPARACIONES

8. En el último año, ¿cuántos problemas ha tenido en su vivienda con la electricidad, la calefacción o la instalación de gas?

Nunca he tenido problemas	1 o 2 problemas	3 o 4 problemas	Más de 4 problemas
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. En el último año, ¿cuántos problemas ha tenido con su electrodoméstico?

- Nunca he tenido problemas
 1 o 2 problemas
 3 o 4 problemas
 Más de 4 problemas

10. En el último año, ¿cuántos problemas ha tenido en su vivienda con el agua o el sistema de plomería?

- Nunca he tenido problemas
 1 o 2 problemas
 3 o 4 problemas
 Más de 4 problemas

11. ¿Actualmente, tiene problemas en su vivienda que no están solucionados?

- Si
 No
 No sé

12. Basándose en su experiencia, cuál es su grado de satisfacción:

	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	No aplica
12.1 ¿Fue fácil encontrar a alguien para solucionar su problema?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.2 ¿Cuál fue la calidad de las reparaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.3 ¿Cómo le trató la persona con quién se contactó para solicitar las reparaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.4 ¿Cómo le trató la persona que realizó las reparaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. PREGUNTA ABIERTA

¿Que servicios cree usted que debería proponer el administrador de su conjunto habitacional?

15. INFORMACIÓN GENERAL

Tipo de conjunto habitacional:	Edificio	Condominio
Nombre conjunto habitacional:		
Dirección:		
Comuna:		
Usted es:	Propietario	Arrendatario
¿Es miembro de la junta de vigilancia o consejo de administración?	Si	No

¡Gracias por su respuesta!

DATOS COMPLEMENTARIOS (A LLENAR SÓLO POR EL ENCUESTADOR)

Antigüedad del edificio / condominio	Menos de 5 años	5 a 10 años	10 a 20 años	Más de 20 años
Cantidad de departamentos / casas				
¿Tamaño del jardín/parque?	Pequeño	Mediano	Grande	

Anexo 3 – Resultados de la encuesta

Cantidad de encuestas:

Comuna	Condominio	Edificio	Total general	Porcentaje del total de conjuntos
Chiguayante	4	1	5	15%
Concepción	10	39	49	19%
Hualpen		5	5	7%
San Pedro	2	1	3	7%
Total general	16	46	62	14%

Se asocia una nota de 1 a 4 a cada pregunta, 1 siendo la peor evaluación y 4 la mejor.

Satisfacción general:

Datos	Condominio	Edificio	Total general
1.1 Satisfacción conjunto habitacional	3.25	2.96	3.03
1.2 Satisfacción vecindario	3.44	2.95	3.08
1.3 Satisfacción administración	3.20	2.51	2.68
1.4 Satisfacción convivencia	2.94	2.98	2.97
1.5 Satisfacción desempeño personal	3.13	2.72	2.82
Promedio general	3.19	2.82	2.92

Aspectos de la administración

Información proporcionada por la administración

Datos	Condominio	Edificio	Total general
2.1 Información sobre mantenimiento	2.86	2.82	2.83
2.2 Información sobre reuniones y eventos	3.27	2.84	2.95
2.3 Información composición gastos	3.20	2.89	2.97
2.5 Información legal	3.07	2.56	2.69
Promedio general	3.10	2.78	2.86

Su opinión acerca de la administración

Datos	Condominio	Edificio	Total general
3.1 Responde a preguntas e inquietudes	3.13	2.83	2.91
3.2 Brinda trato cortés	3.40	3.00	3.10
3.3 Soluciona adecuadamente problemas	3.07	2.79	2.86
3.4 Apoya organizaciones de residentes	3.00	2.65	2.74
3.5 Es confiable	3.20	2.98	3.04
Promedio general	3.16	2.85	2.93

Los gastos comunes

Datos	Condominio	Edificio	Total general
4.1 Los gastos comunes son razonables	3.38	2.98	3.08
4.2 Claridad sobre cálculo de gastos comunes	3.31	2.83	2.95
4.3 Disposición a pagar más por mejor servicio	2.19	2.71	2.57
4.4 Disposición a cambiar para reducir gastos	2.73	2.96	2.90
4.5 Disposición a cambiar para nuevos servicios	2.80	3.24	3.13
Promedio general	2.88	2.94	2.93

Aspectos del conjunto habitacional

Satisfacción respecto al mantenimiento de las áreas comunes

Datos	Condominio	Edificio	Total general
5.1 Satisfacción mant. áreas comunes	3.31	2.87	2.98
5.2 Satisfacción mant. exterior de los conjuntos	3.00	2.76	2.82
5.3 Satisfacción mant. estacionamientos	2.80	2.68	2.71
5.4 Satisfacción mant. áreas de recreación	3.00	2.53	2.66
Promedio general	3.03	2.71	2.79

Frecuencia con que ocurren problemas

Datos	Condominio	Edificio	Total general
6.1 Frecuencia problemas en áreas comunes	3.50	3.46	3.47
6.2 Frecuencia problemas exterior conjunto	3.47	3.22	3.28
6.3 Frecuencia problemas estacionamientos	3.29	3.22	3.24
6.4 Frecuencia problemas áreas de recreación	3.50	3.02	3.15
Promedio general	3.44	3.23	3.28

Opinión acerca de la seguridad

Datos	Condominio	Edificio	Total general
7.1 Seguro en su vivienda	3.38	3.30	3.32
7.2 Seguro en el conjunto	3.19	3.15	3.16
7.3 Seguro en el vecindario	3.00	2.85	2.89
Promedio general	3.19	3.10	3.12

Mantenimiento y reparaciones

Estimación cantidad de problemas domésticos en el año (en base a nota encuesta)

Datos	Condominio	Edificio	Promedio
8. Problemas electricidad-calefacción-gas	0.66	0.42	0.54
9. Problemas electrodoméstico	0.66	0.85	0.75
10. Problemas plomería	0.28	0.72	0.50
Total anual por unidad	1.59	1.99	1.79

Satisfacción respecto al servicio de reparación

Datos	Condominio	Edificio	Total general
12.1 Facilidad para encontrar alguien	2.93	2.75	2.80
12.2 Calidad reparaciones	2.86	2.77	2.80
12.3 Trato del contacto	3.07	3.12	3.11
12.4 Trato de la persona que hizo la reparación	3.07	3.12	3.10

Anexo 4 – Análisis del mercado

Catastro de edificios y condominios:

Sector	Unidades	NSE	Dirección
Chiguayante	25	C1	RODRIGUEZ #390 COND. ANTUHUE, CHIGUAYANTE
Chiguayante	21	A	VIA DEL RIO #3825 EDIF. Conde de Pedroza, CHIGUAYANTE
Chiguayante	26	C2	LIBERTAD #148 CERC.A Conj. Resid.Libertad, CHIGUAYANTE
Chiguayante	23	C2	PROGRESO #300 COND. El Arrayán, CHIGUAYANTE, Condominio El Arrayan
Chiguayante	20	B	CALLE 1 COND. FUENTE DE PIEDRA, CHIGUAYANTE
Chiguayante	40	C2	ESPERANZA #S/N COND. LAGO RANCO, CHIGUAYANTE
Chiguayante	48	B	BERNARDO O'HIGGINS #980 EDIF. Los Alerces, CHIGUAYANTE, Edificio Los Alerces
Chiguayante	44	C2	LOS AROMOS #265 COND. Los Aromos, CHIGUAYANTE
Chiguayante	30	C2	PJE.2 #385 Dpto. INT. COND. Los Aromos, CHIGUAYANTE, Troncal Principal
Chiguayante	24	C1	CORNELIO SAAVEDRA #10 COND. Los Castaños, CHIGUAYANTE
Chiguayante	28	C2	MANQUIMAVIDA #671 COND. Los Girasoles, CHIGUAYANTE, CONDOMINIO LOS GIRASOLES
Chiguayante	26	C2	LIBERTAD #444 COND. Los Jardines, CHIGUAYANTE
Chiguayante	51	B	COCHRANE #501 COND. Los Jardines de Cochrane, CHIGUAYANTE, Medidor General
Chiguayante	56	C2	LOS CASTAÑOS #426 COND. LOS NARANJOS, CHIGUAYANTE
Chiguayante	29	C2	LIBERTAD #208 COND. Los Sauces, CHIGUAYANTE
Chiguayante	74	C1	OBISPO #1100 SECTOR Manantiales, CHIGUAYANTE
Chiguayante	26	C2	PROGRESO #152-A COND. MONTECARLO I, CHIGUAYANTE
Chiguayante	52	C2	RODRIGUEZ #1517 COND. Montecarlo II, CHIGUAYANTE
Chiguayante	32	B	LIBERTAD #272 COND. Nicole II, CHIGUAYANTE
Chiguayante	20	C2	PINARES #127 COND. Pinares, CHIGUAYANTE
Chiguayante	30	C1	8 ORIENTE #1356 COND. Portal Oriente, CHIGUAYANTE
Chiguayante	44	B	8 ORIENTE #General COND. Portal Oriente II, CHIGUAYANTE
Chiguayante	28	C2	LOS CASTAÑOS #257 COND. SANTA ELENA, CHIGUAYANTE
Chiguayante	33	C2	ARTURO PRAT #555 COND. Terraverde, CHIGUAYANTE, COND. TERRAVERDE
Lonco	21	C1	AV.INGLESA #134 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION
Centro	21	C2	VICTORIA #1204 POB. BARRIO UNIVERSITARIO, CONCEPCION
Centro	24	C2	VICTORIA #1204 POB. BARRIO UNIVERSITARIO, CONCEPCION
Centro	32	C2	VICTORIA #1210 POB. BARRIO UNIVERSITARIO, CONCEPCION
Centro	77	C2	VICTORIA #1230 POB. BARRIO UNIVERSITARIO, CONCEPCION
Centro	145	C1	VICTOR LAMAS #1273 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	52	C2	SAN MARTIN #685 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	22	C2	AINAVILLO #485 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	52	C2	MAIPU #672 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	23	C2	COLO COLO #960 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	44	C2	AV.B.O'HIGGINS #1721 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	71	B	FREIRE #385 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	35	C2	AV.B.O'HIGGINS #1672 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	30	B	LINCOYAN #835 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	48	B	CASTELLON #22 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	21	C2	AV.B.O'HIGGINS #445 SECTOR Centro, CONCEPCION

Sector	Unidades	NSE	Dirección
Centro	20	C2	ANIBAL PINTO #372 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	24	C1	GALVARINO #427 Dpto. 103 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	32	B	TUCAPEL #50 Dpto. 302 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	27	C1	ONGOLMO #321 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	41	C2	ANIBAL PINTO #509 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	85	C1	TUCAPEL #452 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	24	C2	BARROS ARANA #1258 Dpto. 306-F SECTOR Centro, CONCEPCION, ENTREGAR EN DEPTO 306-F
Centro	29	C2	BARROS ARANA #1701 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	21	C2	ANIBAL PINTO #343 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	26	C1	BARROS ARANA #745 Dpto. 1 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	81	B	ANGOL #436 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	47	C1	BARROS ARANA #1351 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	41	C1	CHACABUCO #155 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	29	C2	ONGOLMO #664 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	21	C1	VICTOR LAMAS #253 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	21	C1	IGNACIO SERRANO #148 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	42	C1	IGNACIO SERRANO #177 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	69	C1	IGNACIO SERRANO #141 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	71	C1	COCHRANE #231 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	20	B	LINCOYAN #569 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	24	B	BARROS ARANA #162 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	25	C2	SAN MARTIN #587 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	32	C1	RENGO #90 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	24	C1	CAUPOLICAN #39 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	20	B	TUCAPEL #156 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	33	C1	FREIRE #740 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	195	C1	COLO COLO #379 SECTOR Centro, CONCEPCION, EDIF AMANECER
Centro	40	C1	COLO COLO #377 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	87	C1	FREIRE #960 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	58	C1	AV.B.O'HIGGINS #920 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	53	C1	TUCAPEL #564 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	20	C2	BULNES #701 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	32	C1	PAICAVI #367 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	32	C2	SAN MARTIN #1386 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	22	C2	GALVARINO #365 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	35	C1	AV.B.O'HIGGINS #1540 Dpto. 1 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	22	C1	AV.B.O'HIGGINS #1564 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	44	C1	BARROS ARANA #1327 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	53	C1	FREIRE #1466-B SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	23	C2	FREIRE #1755 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	47	C1	CHACABUCO #249 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	43	B	SAN MARTIN #870 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	20	C1	COLO COLO #571 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	79	C2	OROMPELLO #860 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	25	C1	VICTOR LAMAS #1155 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	25	C1	BARROS ARANA #1455 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	24	C2	MAIPU #1431 SECTOR Centro, CONCEPCION

Sector	Unidades	NSE	Dirección
Centro	46	C1	SAN MARTIN #920 P:1 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	37	C1	AV.B.O'HIGGINS #1590 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	52	C1	COLO COLO #534 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	83	C2	SAN MARTIN #553 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	20	B	COCHRANE #853 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	38	C1	FREIRE #1458 SECTOR Centro, CONCEPCION, inmobili. lourdes
Centro	41	C1	ANGOL #144-146 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	39	C1	CHACABUCO #1155 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	35	C1	BARROS ARANA #1375 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	44	C2	MAIPU #1172 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	233	C2	GALVARINO #347-A SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	56	C1	JANEQUEO #421 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	43	C2	MAIPU #1472 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	156	B	SAN MARTIN #42 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	75	A	LINCOYAN #54 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	170	B	FREIRE #1161 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	26	B	BARROS ARANA #1601 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	141	B	SALAS #1343 SECTOR Centro, CONCEPCION
Centro	44	A	LINCOYAN #858 SECTOR Centro, CONCEPCION
Norte	22	A	P.JE.SANTA TERESA DE LOS ANDES #189 COND. Don Luciano, CONCEPCION
Norte	160	B	LIENTUR #1320 SECTOR Las Tres Pascualas, CONCEPCION
Norte	22	C2	CAMINO A NONGUEN #171 SECTOR Lo Pequeño, CONCEPCION
Norte	26	B	PROLONGACION AV.1 #1375 POB. Lomas De Bellavista, CONCEPCION
Norte	20	B	CALLE 3 #1649 POB. Lomas De Bellavista, CONCEPCION
Norte	20	B	CALLE 3 #1635 POB. Lomas De Bellavista, CONCEPCION
Norte	30	B	CALLE 3 #1621 POB. Lomas De Bellavista, CONCEPCION
Norte	26	B	CALLE 2 #1795 POB. Lomas De Bellavista, CONCEPCION
Norte	24	B	PROLONGACION AV.1 #1339 POB. Lomas De Bellavista, CONCEPCION
Norte	43	A	PEDRO OSORES DE ULLOA #315 SECTOR LOMAS DE SAN ANDRES, CONCEPCION
Norte	27	B	GARCIA HURTADO DE MENDOZA #652 SECTOR LOMAS DE SAN ANDRES, CONCEPCION
Norte	60	A	RAMON CARRASCO M #239 SECTOR LOMAS DE SAN ANDRES, CONCEPCION
Norte	21	B	CALLE 5 #125 POB. LOMAS DE SAN SEBASTIAN, CONCEPCION
Norte	80	B	CORONEL AMENGUAL #764 POB. Los Fresnos, CONCEPCION
Norte	32	C1	BARROS ARANA #1780 EDIF. Mirador, CONCEPCION
Norte	20	C1	EL MAITEN #1572 COND. Pablo Neruda, CONCEPCION, Villa Universidad de Concepcio
Centro	43	C2	CERRO CARACOL #1000 POB. PARQUE ECUADOR V LAMAS M GEN, CONCEPCION
Norte	99	B	LAGUNA REDONDA #2027 EDIF. Parque Laguna Redonda, CONCEPCION
Lonco	36	B	AV.PEDRO DE VALDIVIA #880 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION
Lonco	29	A	AV.PEDRO DE VALDIVIA #1653 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION
Lonco	27	B	AV.PEDRO DE VALDIVIA #832 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION
Lonco	20	B	AV.ALEMANA #125 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION
Lonco	56	A	AV.SANHUEZA #55 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION

Sector	Unidades	NSE	Dirección
Lonco	21	B	AV.PEDRO DE VALDIVIA #1145 SECTOR PEDRO DE VALDIVIA ALTO, CONCEPCION
Norte	39	A	CALLE B #476 LOTE0 San Sebastian II, CONCEPCION
Norte	42	B	COSME CHURRUCA #335 COND. Santa Paula, CONCEPCION
Norte	61	A	GRANADA #220 POB. VILUMANQUE, CONCEPCION, MEDIDOR GENERAL
San Pedro	26	A	QUEULE #1459 POB. ANDALUE, SAN PEDRO
San Pedro	21	A	AV.ANDALUE #1723 POB. ANDALUE, SAN PEDRO, CONDOMIN. MAQUEHUA 2
San Pedro	39	A	AV.ANDALUE #1620 POB. ANDALUE, SAN PEDRO, CONDOMINIO ANDALUE A
San Pedro	28	A	AV.ANDALUE #1375 POB. ANDALUE, SAN PEDRO, MEDIDOR GENERAL
San Pedro	74	A	ANDALUE #1050 POB. ANDALUE, SAN PEDRO, ANDALUE
San Pedro	22	A	AV.ANDALUE #2638 POB. ANDALUE, SAN PEDRO
San Pedro	52	A	AV.ANDALUE #1339 POB. ANDALUE, SAN PEDRO
San Pedro	184	A	ANDALUE #1440 POB. ANDALUE, SAN PEDRO
San Pedro	60	A	AV.ANDALUE #2737 POB. Andalue, SAN PEDRO
San Pedro	21	C1	LOS CLAVELES #311 COND. DONA CATALINA, SAN PEDRO
San Pedro	23	C1	LAS MARGARITAS #1568 COND. DOÑA CRISTINA, SAN PEDRO
San Pedro	27	C1	LAS VIOLETAS #1756 COND. Doña Emilia, SAN PEDRO
San Pedro	77	A	LAS GARZAS #56 COND. Felipe de Asturias, SAN PEDRO
San Pedro	31	B	CAMINO AL VENADO #615 LOTE0 Fundo El Venado, SAN PEDRO
San Pedro	37	C1	LAS MARGARITAS #101 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	23	C1	LAS ROSAS #1730 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	27	C1	LAS ROSAS #1485 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	29	C1	LAS MARGARITAS #1444 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	20	C1	AV.LAS MARGARITAS #1484 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	23	A	LOS CLAVELES #405 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	30	C1	LAS VIOLETAS #1786 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO, HUERTO 19
San Pedro	28	C1	LAS VIOLETAS #1855 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO, HUERTO 37
San Pedro	33	C2	JAIME REPULLO #2732 SECTOR HUERTOS FAMILIARES, TALCAHUANO, CONDOMINIO PLAZA ANDALUCIA
San Pedro	20	C1	LAS VIOLETAS #1555 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	23	C1	LAS ROSAS #1617 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	23	C1	LOS CLAVELES #173 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	30	C1	LAS VIOLETAS #1385 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	26	C2	JAIME REPULLO #2843 SECTOR HUERTOS FAMILIARES, TALCAHUANO, TRONCAL PRINCIPAL
San Pedro	37	C2	JAIME REPULLO #2802 SECTOR HUERTOS FAMILIARES, TALCAHUANO
San Pedro	20	C1	LAS MARGARITAS #1616 POB. HUERTOS FAMILIARES, SAN PEDRO
San Pedro	30	C2	JAIME REPULLO #3540 SECTOR HUERTOS FAMILIARES, TALCAHUANO
San Pedro	23	C1	AV.LAS ROSAS #1785 COND. Las Azaleas, SAN PEDRO
San Pedro	40	C1	BAYONA #1847 COND. Los Acacios, SAN PEDRO
San Pedro	30	C2	AV.SAN PEDRO DEL VALLE #1841 COND. Los Acacios, SAN PEDRO
San Pedro	178	C2	CALLE NUEVA #84 COND. LOS PIONEROS, SAN PEDRO, CAMINO CORONEL KM 82
San Pedro	555	C2	NUEVA 1 #4000 COND. LOS PIONEROS, SAN PEDRO, COND. LOS PIONEROS
San Pedro	40	C1	VALENCIA #S/N B POB. PARQUE RES LAGUNA GRANDE, SAN PEDRO

Sector	Unidades	NSE	Dirección
San Pedro	65	A	AV.NAHUEL BUTA #2225 COND. Península de Andalué I, SAN PEDRO DE LA PAZ
San Pedro	36	C1	LOS ACACIOS #1851 CONJ. Resid.Bayona, SAN PEDRO
San Pedro	29	C1	BAYONA #1870 CONJ. Resid.Bayona, SAN PEDRO, COND.LOS ACACIOS
San Pedro	23	C1	CALLE NUEVA 2 #1320 VILLA SAN PEDRO, SAN PEDRO
San Pedro	32	C1	DIAGONAL PEDRO AGUIRRE CERDA #317 POB. San Pedro Viejo, SAN PEDRO
San Pedro	29	C1	DIAGONAL PEDRO AGUIRRE CERDA #70 POB. San Pedro Viejo, SAN PEDRO
San Pedro	21	C1	CAMINO A VICTORIA #157 POB. San Pedro Viejo, SAN PEDRO

Anexo 5 – Antecedentes para el cálculo de la tasa de descuento

Empresa	Descripción	Deuda B	Gastos financieros	Costo deuda Kb	Patrimonio P	Beta capital β_c	Rf	Rm	Costo equity Ke	Valor empresa	Costo capital Ko	Costo capital P	Beta desapalancado β
Equity Residential	Equity Residential is a publicly owned real estate investment trust. The firm engages in the acquisition, development, ownership, management, and operation of multifamily properties.	8.350	428	5,13%	14.030	1,51	4,84%	7,57%	8,97%	22.380	6,69%	8,01%	1,13
Apartment Investment and Management	Apartment Investment and Management Company (AIMCO), a real estate investment trust (REIT), engages in the acquisition, ownership, management, and redevelopment of apartment properties. The company rents and leases its apartment units to a diverse base of residents. It also provides management services to third-party owners.	7.510	408	5,43%	5.660	1,37	4,84%	7,57%	8,59%	13.170	5,42%	7,24%	0,79
Avalonbay Communities	AvalonBay Communities, Inc. operates as a real estate investment trust (REIT). It engages in the development, redevelopment, acquisition, ownership, and operation of multifamily communities in high barrier-to-entry markets of the United States. As of January 31, 2006, the company owned or held a direct or indirect ownership interest in 140 operating apartment communities containing 40,939 apartment homes in 10 states and the District of Columbia.	2.980	111	3,72%	10.330	1,51	4,84%	7,57%	8,97%	13.310	7,43%	8,24%	1,30
America First Apartment Investors	America First Apartment Investors, Inc., a real estate investment trust (REIT), engages in the ownership and management of multifamily apartment properties located in the United States. As of December 31, 2004, the company owned 29 multifamily apartment properties containing a total of 6,307 rental units, and a 72,002 square foot office/warehouse facility.	0,256	0	4,39%	0,221	0,24	4,84%	7,57%	5,50%	0,477	3,86%	5,06%	0,15