



“COLABORATIVA” Inversiones Colaborativas

Parte II

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

**Alumno: Abraham Gabriel Oyarzún Coloma
Profesor Guía: Nicolás Williams**

Santiago, Septiembre 2017

Contenido

1.	Resumen Ejecutivo	4
2.	Oportunidad de Negocio	5
3.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
3.1.	Análisis de la Industria	6
3.2.	Actores claves de la industria	6
4.	Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	7
4.1.	Modelo de negocios	7
4.2.	Ciclo de un proyecto	8
5.	Plan de Marketing	9
5.1.	Objetivos	9
6.	Plan de Operaciones.....	10
6.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	10
6.2.	Flujo de operaciones.....	11
6.2.1.	Obtención de inmuebles.....	12
6.2.2.	Captación de inversionistas	13
6.2.3.	Remodelación	14
6.2.4.	Venta	14
6.2.5.	Liquidación del Fondo.....	15
6.3.	Plan de desarrollo e implementación	17
6.4.	Dotación	18
7.	Equipo del Proyecto	19
7.1.	Equipo gestor	19
7.1.1.	Gerente de administración, finanzas y operaciones:.....	19
7.1.2.	Captadores de oportunidades inmobiliarias	19
7.1.3.	Coordinador de equipo de construcción y remodelación	20
7.1.4.	Equipo de construcción y remodelación (externo)	20
7.1.5.	Agente de captación de inversionistas.....	20
7.1.6.	Abogado / Asesor legal (Externo).....	21
7.2.	Estructura organizacional.....	22
7.3.	Incentivos y compensaciones.....	22
8.	Plan Financiero	24
8.1.	Inversión.....	25

8.1.1.	Activo fijo.....	25
8.1.2.	Capital de trabajo.....	25
8.2.	Tasa de descuento.....	26
8.3.	Evaluación de la empresa.....	28
8.4.	Análisis de sensibilidad.....	29
8.5.	Cálculo de “break even point”.....	32
9.	Riesgos Críticos.....	33
9.1.	Riesgos operacionales.....	33
9.2.	Riesgos financieros.....	33
10.	Bibliografía y Fuentes.....	34
10.1.	Páginas web y links:.....	34
10.2.	Libros:.....	34
11.	Anexo I: Encuesta sobre Hábitos e Intereses de Inversión.....	35
12.	Anexo II: Información levantada con corredores.....	45
13.	Anexo III: Rentabilidades APV.....	46
14.	Anexo IV: Rentabilidades promedio FFMM.....	47
15.	Anexo V: Folleto informativo SURA.....	48

1. Resumen Ejecutivo

El presente Plan de Negocios ha sido desarrollado pensando en la combinación de dos industrias claves en nuestro crecimiento económico, y sobre las cuales se pueden realizar algunos interesantes aportes y cambios con el propósito de **eliminar imperfecciones del sistema de compra y venta tradicional de inmuebles, generando además en este modelo de negocio, un atractivo y rentable razón de inversión para personas naturales.**

Los cambios propuestos buscan desarrollar finalmente, un negocio en donde la inversión en casas usadas y a su vez el proceso de remodelación posterior genere valor a las propiedades, para que finalmente estas sean vendidas a un mayor valor inicial, que permita que quienes hayan invertido en ellas, puedan rentabilizar su inversión en tasas cercanas al 10% anual real, en un periodo inferior a 6 meses.

El formato analizado y propuesto permitirá con el tiempo, eliminar asimetrías de información, haciendo finalmente de la captación de oportunidades inmobiliarias, el elemento clave en el éxito del modelo, y con esto pueda tener un foco de especialización con el propósito de identificar aquellas propiedades de alto potencial para ser adquiridas por fondos de inversión inmobiliarios colaborativos, y así luego de la fase de remodelación, generar las rentabilidades en los plazos antes mencionados.

El fondo de inversión colaborativo compuesto por aproximadamente 10 personas disponibilizará el dinero para la adquisición de las propiedades, las que serán remodeladas en dos opciones: a) remodelaciones funcionales o básicas y b) remodelación de *upgrade*, que implica trabajos de forma y fondo de alto estándar, eliminando las necesidades de *expertise* técnico para la remodelación.

La información de los proyectos estará disponible a través de plataformas que proporcionen información relevante, relacionadas con las oportunidades y la transparencia de información a los inversionistas.

2. Oportunidad de Negocio

A continuación se presenta un resumen del presente capítulo, encontrándose el formato original en similar capítulo de la parte I, del Plan de Negocios de Colaborativa:

Existe día a día una mayor demanda, conforme lo demuestran las tendencias globales, de evitar los traslados muy largos, por lo que muchas personas están optando por acercarse al centro de las grandes ciudades, para adquirir viviendas, y en donde las oportunidades inmobiliarias son solamente propiedades usadas. Sin embargo la variable de relevancia es como lograr que estas propiedades usadas reúnan las características que los compradores buscan cuando adquieren una vivienda nueva.

El potencial de remodelación aparece entonces también como un elemento clave. Basados en los anteriores elemento queremos captar a pequeños inversionistas que hoy no son parte de las inversiones inmobiliarias por el alto nivel de dinero que deben tener, y a través de un modelo de inversión democratizada crear fondos de inversión que adquieran estas propiedades a nombre de ellos y las remodelen para lograr con este modelo tasas de rentabilidad superiores a 10% nominal anual, muy por sobre las tasas de rentabilidad nominales percibidas a través de los modelos tradicionales de inversión.

Este es un modelo de negocio cuyas ventajas competitivas se encuentran en la capacidad para adquirir propiedades de alto potencial de re venta y remodelación, las cuales junto a un equipo especializado de remodelación, logre transformar estas viviendas para su venta en un periodo inferior a 6 meses cada una de ellas, con bajo nivel de riesgo, bajo tiempo de dedicación, ciclos de proyectos cursos plazo estimado de 6 meses, y democratización de la inversión en renta inmobiliaria, con valores de cuota estimado a 5 millones de pesos para participar en un proyecto.

3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

A continuación se presenta un resumen del presente capítulo, los detalles del tema se encuentran en la parte I del Plan de Negocios, **Colaborativa**.

3.1. Análisis de la Industria

El crecimiento de la industria se ha visto empujado por una tendencia creciente en lo que se refiere al ahorro e inversión en Chile, actualmente cerca del 50% de la población tiene activa alguna modalidad de inversión.

En lo que se refiere a lo FII son recursos financieros provenientes de la inversión realizada por grandes Fondos de Inversión, cuyo foco principal es la construcción de proyectos inmobiliarios, con altas restricciones para la participación de personas naturales y con fluctuaciones de rentabilidad para sus inversionistas entre 0,63% y 9,06% (anual), escenario desfavorable y favorable, respectivamente.

3.2. Actores claves de la industria

La industria posee una serie de barreras de entrada para pequeños inversionistas descritos a continuación: **Competidores**, Fondos de inversión Inmobiliaria orientada a grandes inversionistas y grupos relacionados, como empresas inmobiliarias, que ofrecen inversión en modalidades “venta en verde” y “venta en blanco”. Algunos **Sustitutos** como, Ahorro Previsional Voluntario (APV), de baja rentabilidad, Fondos Mutuos, con rentabilidades estimadas anuales entre 2,7% y 10,2% nominal. **Proveedores**, insumo primordial como las “oportunidades” inmobiliarias, disponibilidad de terrenos en ubicaciones estratégicas, propiedades con alto potencial de plusvalía. Finalmente, Clientes, personas naturales que tienen actualmente inversiones en métodos tradicionales, fondos mutuos, APV y/o tienen dinero disponible que están dispuestos a probar una nueva forma de inversión con nivel de riesgo acotado y rentabilidad atractiva, y con garantías que los respalden.

4. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

A continuación se describe un breve resumen de este capítulo y sus aspectos más relevantes:

4.1. Modelo de negocios

El modelo de negocio consiste en la formación de múltiples **fondos colaborativos** de inversión de personas naturales, cuyo propósito es la adquisición de propiedades usadas para ser remodeladas, con rentabilidad esperada de 10% por año (nominal) posterior a su reventa, lo que representa un 55% más de rentabilidad que la media de los FFMM. El ciclo contempla la **Compra-Remodelación-Venta**.

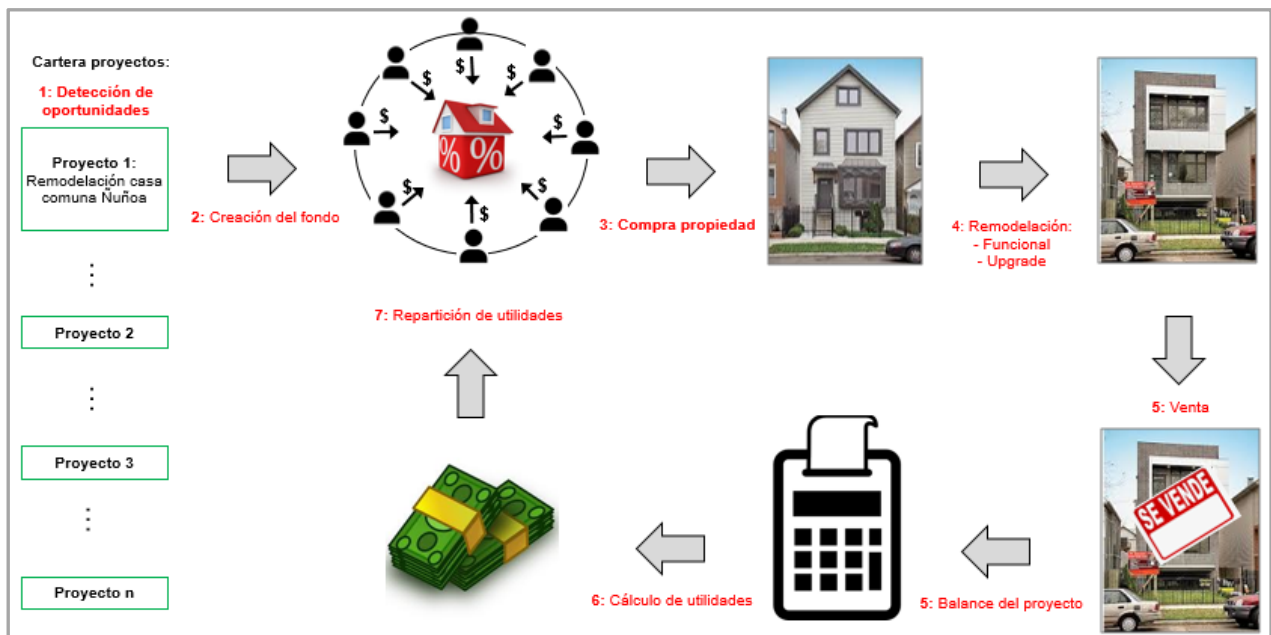


Figura 4.1: Diagrama flujo (operación) del modelo

- Círculo virtuoso, involucramiento de los inversionistas principalmente en el momento de la venta, a través del boca a boca de cada uno con sus círculos cercanos y también a través de redes sociales (Facebook, Instagram y twitter), con la finalidad de acortar el ciclo, y obtener mejores rentabilidades.
- Disponibilidad de información mediante plataforma on-line y boletines informativos, tales como informe de avance, especificaciones técnicas del proyectos y fotos (antes, durante y después de la remodelación).

4.2. Ciclo de un proyecto

Todos los inversores captados se adjudicarán al proyecto N°1 hasta que se completen los cupos disponibles (aproximadamente 10 cupos). Para asegurar el cupo se firmará entre las partes un compromiso de participación en el fondo.

Con los fondos conformados se adquirirán propiedades target las que en un plazo no superior a 180 días serán vendidas ya remodeladas. Nuestra compañía se estructurará como un Spa y su crecimiento está basado en la obtención de socios y propiedades estratégicas para la remodelación y venta.

A partir del 3er año de han proyectado los crecimientos de nuestra compañía, hasta llegar a un plazo de 5 años con 20 proyectos en ejecución.

Los elementos de Responsabilidad Social Empresarial como otros relacionados con la Ética empresarial serán claves para la correcta ejecución de sus proyectos y para la visión y proyección de sus operaciones. Dado lo sensible de la industria y de lo clave de este ítem, se han definido los valores de la compañía, Responsabilidad, Sinceridad, Confianza, Amabilidad, Respeto y Cumplimiento.

Su impacto social se ha definido como, ser una alternativa real de inversión, con rentabilidad asegurada y con tasas esperadas por sobre los métodos tradicionales y su Impacto económico, como un generador de empleos, competitividad de mercado, y valor a los accionistas.

5. Plan de Marketing

A continuación se presenta un resumen del presente capítulo, el cual es explicado más extenso en su versión original.

5.1. Objetivos

Se identifica un plan de marketing enfocado en **cuatro (4)** objetivos principales, como son la i) **identificación de factores claves del mercado**, tales como preferencias, motivos, necesidades y requerimientos principales de los inversionistas, través de información sobre “hábitos e intereses de inversión”, ii) **análisis del mercado** para conocer ubicaciones con mayor potencial inmobiliario, identificación de preferencias de compradores de viviendas, es decir aspectos que permiten aumentar la tasación de una propiedad y que además satisfacen los requerimientos de los compradores de propiedades, iii) **estrategia de segmentación**, de acuerdo al perfil de los clientes tales como personas naturales, inversores de tipo pasivo, dispuestos a invertir en un modelo nuevo que tiene expectativas de rentabilidad por sobre los métodos de inversión convencionales, consumidor conocido como “explorador” y iv) estrategia de comunicación y venta, a través de **Sitio Web**, Redes sociales y Boca a Oído.

El nombre de fantasía que se utilizará es “Colaboractiva”, el cual se relaciona con dos conceptos de manera inmediata, “**colaboración**” y “**actividad**”, el primero refuerza el modelo de inversión grupal y el segundo invita a hacer que las cosas pasen, con la mirada de mejores rentabilidades.



6. Plan de Operaciones

Nuestro Plan de Operaciones se ha desarrollado en forma integral, con el propósito de que pueda dar cobertura tanto a la fase de piloto como a la implementación total del Plan de negocios. Dentro de él se consideraran todas las acciones y procedimientos elementales para el logro de los resultados esperados y crear valor a la organización tanto para su fase de diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

Hemos realizado una clasificación de procesos centrales o primarios y los procesos de apoyo de la operación.

6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Nuestro Plan de Operaciones se centra principalmente en establecer como clave los procesos de **“captación de oportunidades inmobiliarias”**, que provean valor agregado de corto y mediano plazo para nuestros inversionistas, y que permitan un potencial de rentabilidad en cortos periodos de tiempo. Este proceso es desarrollado por profesionales expertos en la captación de oportunidades de inmuebles que tengan un potencial de remodelación rápida para ejecutar el proceso de comercialización de estos inmuebles en breves periodos de tiempo.

También se ha establecido como clave el proceso de **“remodelación de inmuebles”**, lo que requiere de personal altamente calificado y comprometido con un proceso de remodelación que se realice en forma rápida y con un alto estándar de calidad.

En segundo plano, pero no menos importante, para las actividades de apoyo, es fundamental contemplar un rol **“legal”** que permita garantizar que los procesos de compra y venta se realicen con una alta transparencia y eficiencia para los inversionistas, manteniendo una alta garantía de las inversiones realizadas y la satisfacción de las expectativas de los inversionistas, proceso que debe quedar claramente establecido en acuerdos formales entre las partes.

Toda esta estrategia se enfoca a dar cobertura nacional, sin embargo en una primera etapa esta contempla el área geográfica de Santiago, considerando las comunas target indicadas en el anexo de distribución de ventas de propiedades usadas por parte de Corredores de propiedades, las cuales poseen ofertas de inmuebles usados con mayor potencial de plusvalía, que permitan efectuar una relación entre precio de compra, remodelación y posterior venta. Por otro lado juegan un rol importante en el éxito de la estrategia de operaciones poner foco simultáneo en oportunidades provenientes de los remates generados a través de las instituciones bancarias. El precio de compra reviste una de las principales características de las propiedades a adquirir.

Estratégicamente además es necesario que la búsqueda de oportunidades de inmuebles se realice en forma sistemática y constante a fin de entregar a los inversionistas una rápida generación de oportunidades en donde invertir y mantener un flujo activo de proyectos corriendo en forma simultánea.

La especialización de los equipos propios de captación de oportunidades y todos quienes posean oportunidades de comercializar sus propios inmuebles, junto con los equipos de construcción que ofrezcan valor agregado y un estándar de alta calidad y rapidez en el proceso de remodelación, generando valor agregado en el trabajo de remodelación haciendo de esta fase una de las ventajas competitivas del proyecto.

Nuestros procesos contarán con un alto enfoque ético en la transparencia de las oportunidades de negocio y sus rentabilidades, proceso que se visibilizará a través de una aplicación o sistemas de información que cumplan este propósito.

6.2. Flujo de operaciones

En esta etapa se describen los procesos claves considerados para la implementación de la estrategia considerando los volúmenes de operaciones que se implementaran en una primera etapa, asociados a la disponibilidad financiera derivada de la captación de inversionistas. En esta etapa se describirán el conjunto

de fases sucesivas y/o complementarias que deberán cumplirse para los objetivos pretendidos.

A continuación se describen las principales actividades primarias y los principales procesos, es decir las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final esperado.



Figura 6.1: Flujo de operaciones

Para el éxito en los procesos operacionales y para lograr una efectiva implementación, es necesario considerar la siguiente estrategia en relación a los procesos centrales.

El enfoque de búsqueda de oportunidades inmobiliarias privilegiando aquellas zonas de alta demanda y alto potencial, en comunas y/o ciudades cuyos planos reguladores y características de construcción permitan prever en base a casos anteriores que los precios permitirán generar una oportunidad significativa como inversión, poniendo énfasis en el precio de compra y posteriormente en la remodelación adecuada de estas oportunidades las que permitirán un mejor resultado traducido en la rapidez de venta del inmueble. Este proceso clave tendrá un directo impacto en la comercialización oportuna y rentable del proyecto.

6.2.1. Obtención de inmuebles

Proceso realizado por un especialista, con conocimientos y experiencia en búsqueda de oportunidades en el mercado, con amplio conocimiento de proyectos inmobiliarios con mayor plusvalía, barrios estratégicos con potencial de crecimiento. Con un alto conocimiento de potencial de mejora y construcción para posteriormente definir con precisión un adecuado proceso de remodelación de los inmuebles. Quien

ejecute este proceso, debe focalizar su atención en la identificación y estimación temprana de ventajas y desventajas de los inmuebles desde el punto de vista de construcción, remodelación y potencialidad de venta.

El perfil y las competencias necesarias del ocupante de este rol, para la exitosa implementación de esta etapa, han sido realizadas con la obtención de un profesional de vasta experiencia en la industria.

6.2.2. Captación de inversionistas

Para la incorporación de inversionistas al fondo de inversión inmobiliario, se seguirán los siguientes pasos:

Reserva de participación: Cada inversionista formalizará su ingreso al fondo haciendo una reserva de su cupo a través del anticipo del 5% del total de su respectiva inversión. Cada fondo de Inversión estará compuesto por 10 participaciones cuya suma conformará el fondo total para la adquisición del inmueble, las cuales podrán ser adquiridas de manera unitaria por cada inversionista. Los inversionistas podrán reservar y/o comprar más de una unidad de participación si lo desean para completar la adquisición del inmueble.

Generación del Fondo de Inversión: Una vez enteradas el total de las 10 participaciones necesarias para el fondo a través del pago del 95% restante de cada participación, se da paso a la formalización correspondiente. El total recaudado conforma el 100% necesario para la oferta de compra de la propiedad prospectada.

Para cumplir con los propósitos de garantizar la estabilidad del fondo durante el periodo de conformación del mismo, las garantías establecidas para los inversionistas son las siguientes:

Se ofrecerá a los inversionistas que transcurrido un plazo superior a 45 días desde la primera reserva de participación, la devolución íntegra de su reserva.

El periodo mínimo de participación de un inversionista en la etapa de generación del fondo será de 45 días. Los inversionistas que decidan retirar sus reservas antes

de ese periodo recibirán una penalización por este acto que se reflejará en una retención del 25% del monto equivalente a su reserva.

6.2.3. Remodelación

El proceso de remodelación es también uno de los más críticos para el éxito del plan, debido a que en esta etapa es donde se debe poner en ejecución las competencias, habilidades y experiencia de quien ejecute este proceso, para encontrar el equipo de remodelación externo ideal, que tenga las capacidades para desarrollar un proyecto de alta calidad en plazos acotados. Las características y estándares definidos para esta etapa son los más complejos de controlar, dado a las características tradicionales de estos equipos de trabajo, es por lo mismo que la supervisión y control de esta etapa, tanto en la calidad de los materiales a utilizar, así como en la recepción de las obras, será donde se evalúen los estándares de calidad críticos para el éxito. La etapa de remodelación podría estar dividida en dos tipos de remodelaciones, una de ellas más funcional o básica, que requiere de intervenciones de baja complejidad y otra más compleja en donde las transformaciones del inmueble deberán requerir una mayor experiencia para resolver temas y necesidades de remodelación de carácter estructural que se podrían traducir en un mayor riesgo y en un mayor plazo para la terminación y disposición del inmueble para la venta.

6.2.4. Venta

Los mecanismos necesarios para desarrollar y ejecutar el plan de ventas provienen inmediatamente posterior a la habilitación de los inmuebles luego de la remodelación, a través del incentivo económico y pago de comisiones para la participación de las mismas redes de contactos y círculos virtuosos que se generen en esta dinámica comercial. Esta modalidad de venta permitirá eliminar una de las imperfecciones asociadas al modelo de gestión inmobiliaria vigente.

6.2.5. Liquidación del Fondo

Una vez vendida la propiedad se procederá a la liquidación del fondo, a través de los respectivos documentos que permitan generar la siguiente información de detalle:

- Inversionistas: Listado de las personas naturales participantes en el fondo.
- Monto inversión: Monto invertido individualmente por el inversionista.
- Valor de compra propiedad: Valor de adquisición del inmueble.
- Otros gastos de compra: Otros gastos relacionados con la adquisición del inmueble.
- Valor Venta propiedad: Valor final de venta del inmueble.
- Otros gastos de venta: Otros gastos generados en la operación de venta del inmueble.
- Rentabilidad inversión: Porcentajes y montos comprometidos en los contratos entre las partes.
- Pago inversionista: Monto total a devolver al inversionista el cual contiene la inversión inicial más su respectiva rentabilidad.
- Gastos de Administración: Gastos relacionados con la operación, gestión y rentabilidad de la empresa administradora.

En su totalidad, el proceso desde la apertura del fondo hasta su liquidación tiene un ciclo esperado de **6 meses**. Es parte del riesgo que asumirá el inversionista que el plazo se extienda por sobre el esperado.

A continuación se muestra una simulación de cierre de fondo referencial para un proyecto de tipo up-grade:

Tabla 6.1: Simulación cierre de proyecto

Información proyecto tipo	Unidad	Valor
Valor compra propiedad	CLP	120.000.000
Valor venta propiedad	CLP	152.750.000
Costo remodelación	CLP	10.000.000
Pago a inversionistas	CLP	126.000.000
Gastos administración fondo	CLP	16.750.000
Duración ciclo	meses	6



Inversionistas	Monto inversión	Rentabilidad		Pago inversionista
		%	Monto	
Inversionista 1	5.000.000	5%	250.000	5.250.000
Inversionista 2	5.000.000	5%	250.000	5.250.000
Inversionista 3	5.000.000	5%	250.000	5.250.000
.
.
.
Inversionista 24	5.000.000	5%	250.000	5.250.000
120.000.000		126.000.000		

6.3. Plan de desarrollo e implementación

Para maximizar los recursos disponibles y garantizar el logro de los objetivos estratégicos, el equipo de implementación del proyecto estará liderado por los desarrolladores del presente plan de negocios, asumiendo responsabilidades claves en el proceso de implementación descritas más adelante:

Tabla 6.2: Implementaciones de operaciones

Proceso de Implementación de Operaciones											
Reclutamiento de personas Claves	Asignación y definición de Roles claves	Definición de estatutos de la sociedad	Iniciación de actividades	Identificación de 1er proyecto piloto	Presentación de 1er proyecto Piloto a inversionistas	Acuerdos comerciales con inversionistas	Compra de la propiedad	Inicio remodelación	Entrega de propiedad a Corretaje de propiedades	Venta de la propiedad	Entrega de dividendos
Esta etapa inicial se desarrollará una vez determinados los cargos claves a requerir para la operación en la etapa inicial del Plan.	Una vez seleccionados los candidatos para cada posición se hará la asignación de responsabilidades a cada uno de ellos, siendo una fase primordial la definición de las personas que desempeñarán los cargos de Gerente de Adm, Finanzas y Operaciones (Jorge Montenegro) y Captador de Inversionistas (Abraham Oyarzún)	Establecer en coordinación con soporte legal los estatutos de la sociedad. Establecer los respaldos legales que validen las operaciones comerciales y las distribuciones de las rentabilidades garantizadas de los proyectos a los inversionistas.	Presentación de la documentación correspondiente en el Servicio de Impuestos Internos para la iniciación de actividades comerciales.	Ejecución del plan comercial a través de la búsqueda de proyectos y oportunidades inmobiliarias.	Captación de inversionistas y presentación de proyectos potenciales para la adquisición y remodelación.	Formalización de acuerdos comerciales con los inversionistas relacionados con el proyecto seleccionado.	Adquisición formal de la propiedad y escrituración de la propiedad a nombre de la sociedad.	Inicio de actividades de remodelación de acuerdo a la planificación establecida en el proyecto.	Entrega del inmueble para la venta a través de corretaje de propiedades.	Formalización y escrituración de la venta de la propiedad con su dueño final.	Distribución y liquidación de dividendos a los inversionistas del proyecto.

Las operaciones se desarrollarán poniendo en ejecución la búsqueda de las personas que reúnan a cabalidad los perfiles creados para el éxito del proyecto. Es fundamental en la fase de implementación realizar procesos de selección del personal adecuado que permita el éxito del proyecto. Cada uno de los cargos claves serán entrevistados por los gestores del plan de negocio, con la finalidad de garantizar una correlación entre las características de los candidatos y los objetivos del plan.

El desarrollo e implementación se iniciará al definir los roles que desempeñarán quienes hemos desarrollado el presente plan de negocios. Existen 2 roles claves para la operación que son el Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones, quien además será representante legal de la sociedad y quien cumplirá con la

finalidad de supervisar la correcta ejecución y control de las todas las tareas claves de los proyectos (Jorge Montenegro). Por otra parte, existe un rol clave en la atracción de inversionistas para los proyectos, cuya ejecución estratégica será responsabilidad de captar inversionistas que se incorporen con seriedad a estos proyectos haciendo el correcto seguimiento de sus intereses hasta la etapa de firma de acuerdos comerciales y rentabilidades esperadas (Abraham Oyarzún).

6.4. Dotación

La dotación proyectada para el desarrollo del modelo propuesto

Tabla 6.3: Dotación de Personal (Estable y Externos)

Dotación				
Posición	1er año	3er. Año	5to. Año +	Tipo de Contratacion
Gerente de administración, finanzas y operaciones	1	1	1	Estable
Captador de oportunidades inmobiliarias	1	2	4	Estable
Coordinador de equipo de construcción y remodelación	1	1	1	Estable
Equipo de construcción y remodelación	3	6	9	Externo
Agente de captación de inversionistas	1	1	1	Estable
Abogado asesor legal	1	1	1	Externo
Total Estable	4	5	7	
Total Externo	4	7	10	

7. Equipo del Proyecto

El equipo del proyecto es clave dada la especialización requerida y de acuerdo a ciertas características que deben poseer en el diseño de sus perfiles profesionales esperados poniendo además foco en las características, conductas, comportamientos y competencias que deben poseer sus ocupantes para una exitosa ejecución de cada una de las actividades claves del negocio.

7.1. Equipo gestor

7.1.1. Gerente de administración, finanzas y operaciones:

Este rol debe ser desempeñado inicialmente por uno de los socios fundadores de la compañía para llevar el control de las operaciones, proyectos y negocios propios de la operación. Debe ser un profesional de amplias características que contemple el manejo de aspectos financieros principalmente y representante legal que vele por las operaciones de la empresa. Coordina los proyectos, coordina las gestiones necesarias para las implementaciones y es junto al directorio de la empresa el principal gestor de las decisiones de la compañía. Supervisa la gestión del rol legal de la compañía, como propósito clave en su desempeño.

7.1.2. Captadores de oportunidades inmobiliarias

Responsable de identificar oportunidades de negocio y búsqueda de propiedades que se encuentren dentro de aquellas que puedan tener un potencial de mejora y reflejen ser una verdadera oportunidad de negocio. Negocia con los corredores de propiedades acuerdos comerciales para minimizar comisiones de compra para considerarlas solo en los procesos de venta.

Gestiona relación cercana con ejecutivos de la banca hipotecaria para mantenerse informado de las oportunidades de remates disponibles.

Es un profesional con habilidades de negociación desarrolladas y con alto conocimiento de la industria inmobiliaria.

Posee conocimientos y experiencia en el rubro de la construcción, con formación ideal de Arquitecto, o Constructor Civil, que pueda determinar con anticipación las oportunidades de inmuebles con un mayor potencial de mejora para el proceso comercial.

7.1.3. Coordinador de equipo de construcción y remodelación

Arquitecto, Ingeniero Civil en Construcción o Constructor Civil con experiencia en liderazgo de contratistas de la industria de construcción con un alto nivel de contactos de personal disponible para proyectos de rápida ejecución. El éxito para su desempeño está en la calidad y profesionalismo que debe impregnar a su rol en el proceso de definición del equipo de remodelación con la finalidad de satisfacer los requerimientos de calidad en terminaciones requeridos por los clientes finales. Este rol puede ser combinado con el rol de Captador de oportunidades inmobiliarias, dado que la experiencia y formación son similares y en la etapa inicial es un rol altamente complementario. Reporta su gestión al Gerente de Administración, Finanzas y Operaciones.

7.1.4. Equipo de construcción y remodelación (externo)

Equipo de trabajadores de la construcción divididos en especialidades de acuerdo a la industria, Albañiles, Pintores, jardineros. Este equipo se incrementará de acuerdo a la cantidad de proyectos en ejecución y la clave para el éxito es lograr mantener los disponibles en tiempo de acuerdo a los proyectos en ejecución y su respectiva dimensión determinara el número de trabajadores. La supervisión de este equipo es de directa responsabilidad del Coordinador de Equipo de construcción y remodelación.

7.1.5. Agente de captación de inversionistas

Este rol será desempeñado por uno de los socios principales y gestores del plan de negocio y tiene como propósito clave la captación de potenciales inversionistas. Presenta proyectos inmobiliarios, con sus potenciales rentabilidades. Entrega toda la información necesaria para una correcta toma de decisiones. Acompaña el

proceso de acuerdos formales, con la coordinación y supervisión del rol legal, para transmitir transparencia y confianza acerca de los proyectos. Desarrolla actividades de captación basados en los principios éticos del negocio, para establecer las expectativas reales de los inversionistas.

7.1.6. Abogado / Asesor legal (Externo)

Experto en temas legales relacionados con la adquisición y principal garante de los contratos entre la empresa y los inversionistas. Posee amplios conocimientos de temas inmobiliarios y experiencia en temas de créditos hipotecarios que le permitirán identificar los procesos necesarios de los clientes finales para dar viabilidad y rapidez en la etapa de ventas de los inmuebles.

Responsable además de la confección de contratos con todos los contratistas necesarios para la operación.

Asesora y recomienda a la alta gerencia de las modalidades que den cobertura a los intereses de la organización, de sus inversionistas y socios.

Su rol se ha determinado de manera externa con dedicación exclusiva en aquellos proyectos iniciales y podría ser clave incorporarlo a la operación de manera estable en la medida que los proyectos aumenten.

7.2. Estructura organizacional

El siguiente diagrama muestra la estructura organizacional a implementar para el desarrollo del modelo de negocios.

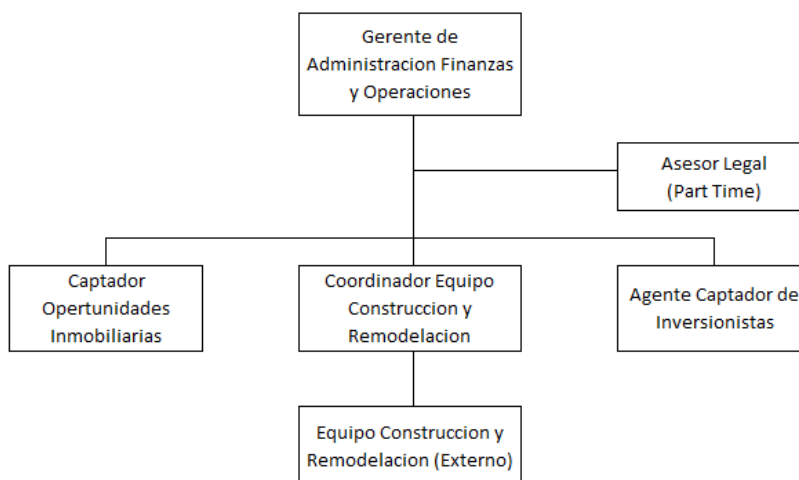


Figura 7.1: Estructura organizacional

7.3. Incentivos y compensaciones

La estructura de remuneraciones Incentivos y compensaciones se ha desarrollado considerando principalmente aquellas posiciones estables en la organización y para ello se ha diseñado un sistema de sueldos fijos y variables que han sido considerados en la planificación financiera del proyecto.

Con respecto a las compensaciones fijas, se han establecido valores referenciales de mercado, que permitan dedicación a tiempo completa de todas las posiciones claves para el éxito del proyecto.

En relación con las compensaciones variables, se ha elegido un modelo conservador, pero atractivo para quienes deseen ocupar las posiciones abiertas, ya que contempla la entrega de un sueldo base adicional al término del periodo de 1 año, en función de los resultados mínimos esperados para el éxito del proyecto.

Tabla 7.1: Sistema de compensaciones e incentivos (base semestral/ anual)

Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gte adm. finz. y op.	23.813.783	24.480.569	25.166.025	25.870.674	26.595.052
Captador de inmuebles	9.306.433	9.567.013	19.669.779	10.110.266	41.573.415
Coordinador construcción	19.065.923	19.599.769	20.148.562	20.712.722	21.292.678
Agente captación inv.	9.306.433	9.567.013	9.834.889	10.110.266	10.393.354
Asesor legal	15.900.683	16.345.902	16.803.587	17.274.088	17.757.762
Total Anual	77.393.255	79.560.266	91.622.843	84.078.016	117.612.262
Total Semestral	38.696.628	39.780.133	45.811.422	42.039.008	58.806.131

La presente estructura de compensaciones variables, contemplan remuneraciones de acuerdo al flujo proyectado de proyectos en el presente plan de negocios para cada año, por lo que dichos valores aumentarán en caso de que se incremente el número de proyectos.

8. Plan Financiero

El plan financiero es fundamental, para la validación del modelo propuestos, previo a su desarrollo es fundamental definir los supuestos y consideraciones que lo sustenta.

Los supuestos para los cálculos, son los siguientes:

- El ciclo total para casas y departamentos (compra-remodelación-venta) es de 6 meses.
- Se realizan 10 proyectos el primer año de operación, 5 de tipo funcional y 5 de tipo up-grade. A partir del año se incrementa la cantidad de cada tipo de proyecto, hasta completar 15 de cada uno al final del quinto año.
- Los ingresos están asociados a comisiones por conceptos de administración de cada proyecto.
- La tasa de descuento es de 11,4% (ver detalles en sección 8.2).
- Las propiedades en que se invertirá tienen un precio de compra entre \$80 y \$120 millones, y un precio de venta entre \$100 y \$180 millones.
- Las remodelaciones funcionales tienen un valor estándar de \$1,5 millones.
- Las remodelaciones up-grade tiene un valor estándar de \$10 millones.
- La oficina será arrendada y tendrá solo fines comerciales (no bodega).
- Los trabajos de remodelación serán externalizados a pymes especialistas en cada área (pintura, electricidad, gasfitería, etc).
- El área legal será externalizada a un especialista en corretaje de propiedades.
- Se considera para estimar la rentabilidad de las inversiones, tasa de interés simple.
- Se considera para la evaluación financiera la moneda pesos chilenos.

8.1. Inversión

Las inversiones realizadas con antelación al inicio de las actividades, se agrupan en activos y capital de trabajo.

8.1.1. Activo fijo

Corresponden a solo a los implementos de oficina que se detallan en la tabla 8.1.

Tabla 8.1: Gastos implementación oficina

Artículo	Unidad	Cantidad	Unitario	Total
Computador (Notebook Lenovo core I3)	c/u	4	279.990	1.119.960
Escritorio	c/u	4	200.000	800.000
Silla (sillón ejecutivo con masajeador)	c/u	4	135.990	543.960
Impresora (Multifuncional Epson L220)	c/u	1	139.990	139.990
Estante	c/u	2	399.990	799.980
Refrigerador	c/u	1	299.990	299.990
Sofá	c/u	2	249.000	498.000
Mesa lateral	c/u	1	59.990	59.990
Teléfono celular	c/u	4	200.000	800.000
Varios	gl	1	500.000	500.000

5.561.870

8.1.2. Capital de trabajo

La inversión requerida en capital de trabajo (IKT) se determina según el método de desfase, recomendado para proyectos en etapa de pre factibilidad. Se calcula mediante la siguiente expresión:

$$KP = \text{costo promedio diario (CPD)} * \text{tiempo de desfase (TD)}$$

Donde:

CPD: Incluye costo variable, fijo, gastos directos e indirectos anuales divididos por 365.

TD: Para el cálculo se consideran los factores operacionales del negocio, pago a contratistas, ciclo proyectos, gastos diarios, tipo de financiamiento, entre otras.

La tabla 8.2 muestra el detalle de la estimación del capital de trabajo requerido.

8.2: Capital de trabajo

Artículo	Unidad	Monto
Remodelaciones	CLP	57.500.000
Remuneraciones	CLP	77.393.255
Gastos de oficina	CLP	7.530.000
Gastos de marketing	CLP	6.685.000
Total anual	CLP	149.108.255
Total día	CLP	408.516
Período desfase	Días	182
Capital de trabajo	CLP	74.349.870

La inversión en capital de trabajo requerida es \$74.349.870, el cual el requerido para financiar un período de desfase de 182 días.

8.2. Tasa de descuento

Para determinar la rentabilidad del proyecto se utilizará el método de cálculo del valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR) de los flujos futuros esperados. Para ello se determina la tasa de descuento mediante la siguiente expresión:

$$tasa\ descuento = Rf + \beta * PRM + Prp + Pl + Psu$$

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo/ Bonos Soberanos Chile en UF (fuente: Banco Central)

β : Beta de la industria (Fuente: Damodarán)

PRM: Premio riesgo de mercado (Fuente: Damodarán)

Prp: Premio riesgo país (Fuente: Damodarán)

Pl: Premio por liquidez (Fuente: Valores usados en Chile)

Psu: Premio start-up (Fuente: Valores recomendados en asignatura Capital de Riesgo)

Los valores considerados, se muestran en la tabla 8.3.

Tabla 8.3: Tasa de descuento

Rf	4,02%
β	0,90
PRM	3%
Premio riesgo país	0,86%
Premio liquidez	4%
Premio start-up	2,5%
Tasa descuento	14,1%

8.3. Evaluación de la empresa

Se realiza evaluación financiera, para racionalizar la toma de decisión y determinar la rentabilidad del proyecto propuesto. Los cálculos incluyen las consideraciones especificadas en apartado 8 e incremento valor propiedad caso base del 17,5%.

Tabla 8.4: Flujo de caja proyectado/ Escenario Base

Descripción	Semestre 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Ingresos											
Venta cuotas de fondos inmobiliarios		600.000.000	600.000.000	720.000.000	720.000.000	960.000.000	960.000.000	1.440.000.000	1.440.000.000	1.800.000.000	1.800.000.000
Ventas de propiedades		743.775.000	733.787.500	886.537.500	886.537.500	1.182.050.000	1.182.050.000	1.773.075.000	1.773.075.000	2.211.350.000	2.221.337.500
Valor residual activos											6.168.561
Aporte socios fundadores	79.911.740										
Total ingresos	79.911.740	1.343.775.000	1.333.787.500	1.606.537.500	1.606.537.500	2.142.050.000	2.142.050.000	3.213.075.000	3.213.075.000	4.011.350.000	4.027.506.061
Egresos											
Implementación oficina	5.561.870										
Capital de trabajo	74.349.870										
Compra propiedades		600.000.000	600.000.000	720.000.000	720.000.000	960.000.000	960.000.000	1.440.000.000	1.440.000.000	1.800.000.000	1.800.000.000
Pago comisión de compra		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.500.000
Pago inscripción CBR		3.000.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000	4.800.000	4.800.000	7.200.000	7.200.000	9.000.000	9.000.000
Pago comisión de venta		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.500.000
Pago contratistas (incluye insumos)		33.000.000	24.500.000	34.500.000	34.500.000	46.000.000	46.000.000	69.000.000	69.000.000	82.000.000	90.500.000
Pago a inversionistas		630.000.000	630.000.000	756.000.000	756.000.000	1.008.000.000	1.008.000.000	1.512.000.000	1.512.000.000	1.890.000.000	1.890.000.000
Remuneraciones		38.696.628	38.696.628	39.780.133	39.780.133	45.811.422	45.811.422	42.039.008	42.039.008	58.806.131	58.806.131
Gastos de oficina		7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.758.000	7.758.000	7.758.000	7.758.000	8.020.800	8.078.880
Cuota leasing (camioneta)		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Gastos de marketing		4.735.000	1.950.000	2.435.000	2.400.000	2.935.000	2.900.000	2.935.000	2.900.000	3.685.000	3.650.000
Total egresos	79.911.740	1.323.461.628	1.312.176.628	1.571.345.133	1.571.310.133	2.084.804.422	2.084.769.422	3.094.432.008	3.094.397.008	3.868.011.931	3.876.535.011
Ganancia antes de impuesto		20.313.372	21.610.872	35.192.367	35.227.367	57.245.578	57.280.578	118.642.992	118.677.992	143.338.069	150.971.050
Impuesto a la renta		5.179.910	5.510.772	8.974.054	8.982.979	14.597.623	14.606.548	30.253.963	30.262.888	36.551.208	38.497.618
Depreciación activos		2.668.662	1.890.000	1.680.000	1.470.000	1.260.000	1.050.000	840.000	630.000	420.000	210.000
Resultado		17.802.124	17.990.100	27.898.313	27.714.388	43.907.956	43.724.031	89.229.029	89.045.104	107.206.861	112.683.432
VPN Semestral	- 79.911.740	16.668.251	15.771.390	22.899.846	21.299.927	31.596.155	29.459.774	56.290.303	52.596.357	59.290.677	58.350.166
VPN Anual	- 79.911.740	32.439.641		44.199.772		61.055.929		108.886.661		117.640.843	
VAN	284.311.107										
TIR	60%										

8.4. Análisis de sensibilidad

Se realiza análisis de sensibilidad de la variable que tiene mayor incidencia dentro del mercado inmobiliario que es la ganancia (en porcentaje) al momento de vender la propiedad.

Se considera como caso base el porcentaje estándar de incremento de valor en las propiedades obtenidos en el mercado inmobiliario de Chile, que alcanza un 17,5%. Para los casos de los escenarios conservador y desafiante se consideran variaciones de $\pm 1,5\%$.

Los montos de valores actualizados de cada año, se muestra en la siguiente gráfica.

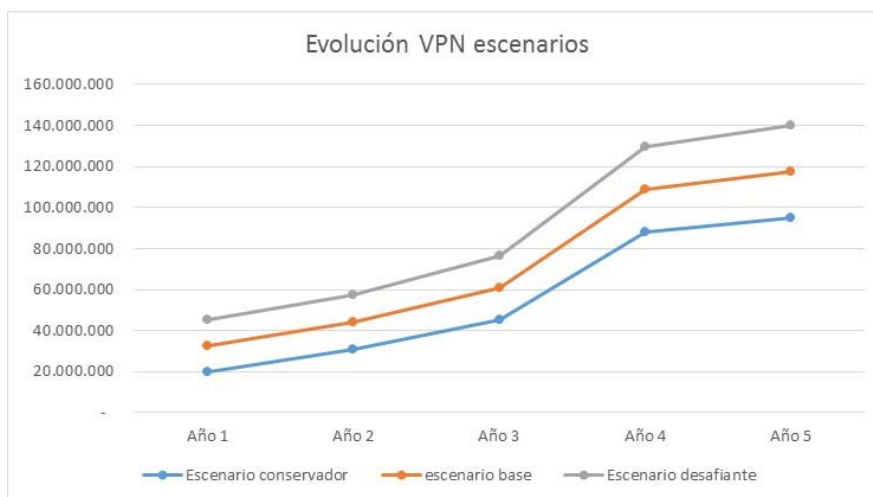


Figura 8.1: Evolución VPN para diferentes escenarios

Los flujos de caja proyectados, para el escenario conservador y escenario desafiante, se muestran en la tabla 8.5 y 8.6, respectivamente.

Tabla 8.5: Flujo de caja proyectado/ Escenario Conservador

Descripción	Semestre 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Ingresos											
Venta cuotas de fondos inmobiliarios		600.000.000	600.000.000	720.000.000	720.000.000	960.000.000	960.000.000	1.440.000.000	1.440.000.000	1.800.000.000	1.800.000.000
Ventas de propiedades		734.280.000	724.420.000	875.220.000	875.220.000	1.166.960.000	1.166.960.000	1.750.440.000	1.750.440.000	2.183.120.000	2.192.980.000
Valor residual activos											6.168.561
Aporte socios fundadores	79.911.740										
Total ingresos	79.911.740	1.334.280.000	1.324.420.000	1.595.220.000	1.595.220.000	2.126.960.000	2.126.960.000	3.190.440.000	3.190.440.000	3.983.120.000	3.999.148.561
Egresos											
Implementación oficina	5.561.870										
Capital de trabajo	74.349.870										
Compra propiedades		600.000.000	600.000.000	720.000.000	720.000.000	960.000.000	960.000.000	1.440.000.000	1.440.000.000	1.800.000.000	1.800.000.000
Pago comisión de compra		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.500.000
Pago inscripción CBR		3.000.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000	4.800.000	4.800.000	7.200.000	7.200.000	9.000.000	9.000.000
Pago comisión de venta		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.500.000
Pago contratistas (incluye insumos)		33.000.000	24.500.000	34.500.000	34.500.000	46.000.000	46.000.000	69.000.000	69.000.000	82.000.000	90.500.000
Pago a inversionistas		630.000.000	630.000.000	756.000.000	756.000.000	1.008.000.000	1.008.000.000	1.512.000.000	1.512.000.000	1.890.000.000	1.890.000.000
Remuneraciones		38.696.628	38.696.628	39.780.133	39.780.133	45.811.422	45.811.422	42.039.008	42.039.008	58.806.131	58.806.131
Gastos de oficina		7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.758.000	7.758.000	7.758.000	7.758.000	8.020.800	8.078.880
Cuota leasing (camioneta)		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Gastos de marketing		4.735.000	1.950.000	2.435.000	2.400.000	2.935.000	2.900.000	2.935.000	2.900.000	3.685.000	3.650.000
Total egresos	79.911.740	1.323.461.628	1.312.176.628	1.571.345.133	1.571.310.133	2.084.804.422	2.084.769.422	3.094.432.008	3.094.397.008	3.868.011.931	3.876.535.011
Ganancia antes de impuesto		10.818.372	12.243.372	23.874.867	23.909.867	42.155.578	42.190.578	96.007.992	96.042.992	115.108.069	122.613.550
Impuesto a la renta		2.758.685	3.122.060	6.088.091	6.097.016	10.749.673	10.758.598	24.482.038	24.490.963	29.352.558	31.266.455
Depreciación activos		2.668.662	1.890.000	1.680.000	1.470.000	1.260.000	1.050.000	840.000	630.000	420.000	210.000
Resultado		10.728.349	11.011.313	19.466.776	19.282.851	32.665.906	32.481.981	72.365.954	72.182.029	86.175.511	91.557.095
VPN Semestral	- 79.911.740	10.045.027	9.653.293	15.978.965	14.819.858	23.506.378	21.885.261	45.652.200	42.635.829	47.659.304	47.410.445
VPN Anual	- 79.911.740	19.698.320		30.798.823		45.391.639		88.288.029		95.069.749	
VAN	199.334.820										
TIR	44%										

Tabla 8.6: Flujo de caja proyectado/ Escenario Desafiante

Descripción	Semestre 0	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 3	Semestre 4	Semestre 5	Semestre 6	Semestre 7	Semestre 8	Semestre 9	Semestre 10
Ingresos											
Venta cuotas de fondos inmobiliarios		600.000.000	600.000.000	720.000.000	720.000.000	960.000.000	960.000.000	1.440.000.000	1.440.000.000	1.800.000.000	1.800.000.000
Ventas de propiedades		753.270.000	743.155.000	897.855.000	897.855.000	1.197.140.000	1.197.140.000	1.795.710.000	1.795.710.000	2.239.580.000	2.249.695.000
Valor residual activos											6.168.561
Aporte socios fundadores	79.911.740										
Total ingresos	79.911.740	1.353.270.000	1.343.155.000	1.617.855.000	1.617.855.000	2.157.140.000	2.157.140.000	3.235.710.000	3.235.710.000	4.039.580.000	4.055.863.561
Egresos											
Implementación oficina	5.561.870										
Capital de trabajo	74.349.870										
Compra propiedades		600.000.000	600.000.000	720.000.000	720.000.000	960.000.000	960.000.000	1.440.000.000	1.440.000.000	1.800.000.000	1.800.000.000
Pago comisión de compra		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.500.000
Pago inscripción CBR		3.000.000	3.000.000	3.600.000	3.600.000	4.800.000	4.800.000	7.200.000	7.200.000	9.000.000	9.000.000
Pago comisión de venta		2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	4.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	7.500.000	7.500.000
Pago contratistas (incluye insumos)		33.000.000	24.500.000	34.500.000	34.500.000	46.000.000	46.000.000	69.000.000	69.000.000	82.000.000	90.500.000
Pago a inversionistas		630.000.000	630.000.000	756.000.000	756.000.000	1.008.000.000	1.008.000.000	1.512.000.000	1.512.000.000	1.890.000.000	1.890.000.000
Remuneraciones		38.696.628	38.696.628	39.780.133	39.780.133	45.811.422	45.811.422	42.039.008	42.039.008	58.806.131	58.806.131
Gastos de oficina		7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.530.000	7.758.000	7.758.000	7.758.000	7.758.000	8.020.800	8.078.880
Cuota leasing (camioneta)		1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Gastos de marketing		4.735.000	1.950.000	2.435.000	2.400.000	2.935.000	2.900.000	2.935.000	2.900.000	3.685.000	3.650.000
Total egresos	79.911.740	1.323.461.628	1.312.176.628	1.571.345.133	1.571.310.133	2.084.804.422	2.084.769.422	3.094.432.008	3.094.397.008	3.868.011.931	3.876.535.011
Ganancia antes de impuesto		29.808.372	30.978.372	46.509.867	46.544.867	72.335.578	72.370.578	141.277.992	141.312.992	171.568.069	179.328.550
Impuesto a la renta		7.601.135	7.899.485	11.860.016	11.868.941	18.445.573	18.454.498	36.025.888	36.034.813	43.749.858	45.728.780
Depreciación activos		2.668.662	1.890.000	1.680.000	1.470.000	1.260.000	1.050.000	840.000	630.000	420.000	210.000
Resultado		24.875.899	24.968.888	36.329.851	36.145.926	55.150.006	54.966.081	106.092.104	105.908.179	128.238.211	133.809.770
VPN Semestral	- 79.911.740	23.291.475	21.889.488	29.820.727	27.779.995	39.685.931	37.034.287	66.928.406	62.556.886	70.922.050	69.289.887
VPN Anual	- 79.911.740	45.180.963		57.600.722		76.720.219		129.485.292		140.211.936	
VAN	369.287.393										
TIR	76%										

8.5. Cálculo de “break even point”

El “break even point”, representa el nivel de ventas a partir del cual se producen beneficios. Lo anterior implica que se cubren los costos fijos y variables del negocio, además de la inversión inicial.

Para el cálculo se utiliza el caso base, además se incluyen todas las consideraciones especificadas anteriormente, en la sección 8.

El resultado obtenido es que se deben realizar al menos 4 proyectos de tipo remodelación funcional y 4 de tipo upgrade.

9. Riesgos Críticos

9.1. Riesgos operacionales

Es importante tener en cuenta durante toda la ejecución del plan de operaciones y observar los siguientes procesos con el propósito de minimizar los siguientes riesgos:

- Riesgos funcionales relacionados la *expertise* de los ejecutantes de las tareas principales en las etapas de adquisición de propiedades.
- Demora de los equipos externos en la ejecución o baja calidad de las remodelaciones al momento de la recepción final del proyecto.
- Adquisición de propiedades con baja potencialidad de venta.
- Ciclos económicos del país que afecten el sector inmobiliario.
- Demora en la inscripción de propiedades en la fase de venta que retarde el pago de los inmuebles.
- Demora en los procesos de venta a raíz de rechazos de créditos para los compradores.
- Permisos municipales.

9.2. Riesgos financieros

El principal riesgo desde el punto de vista financiero es que el incremento del valor de la propiedad esté por debajo de lo esperado (16,5%), ya que de acuerdo de acuerdo al análisis de sensibilidad (sección 8.4), es la variable que tiene mayor impacto en el flujo de caja proyectado. Una disminución del incremento esperado de 16,5% a 15% (9%), implica una disminución del 35% del valor actual neto.

10. Bibliografía y Fuentes

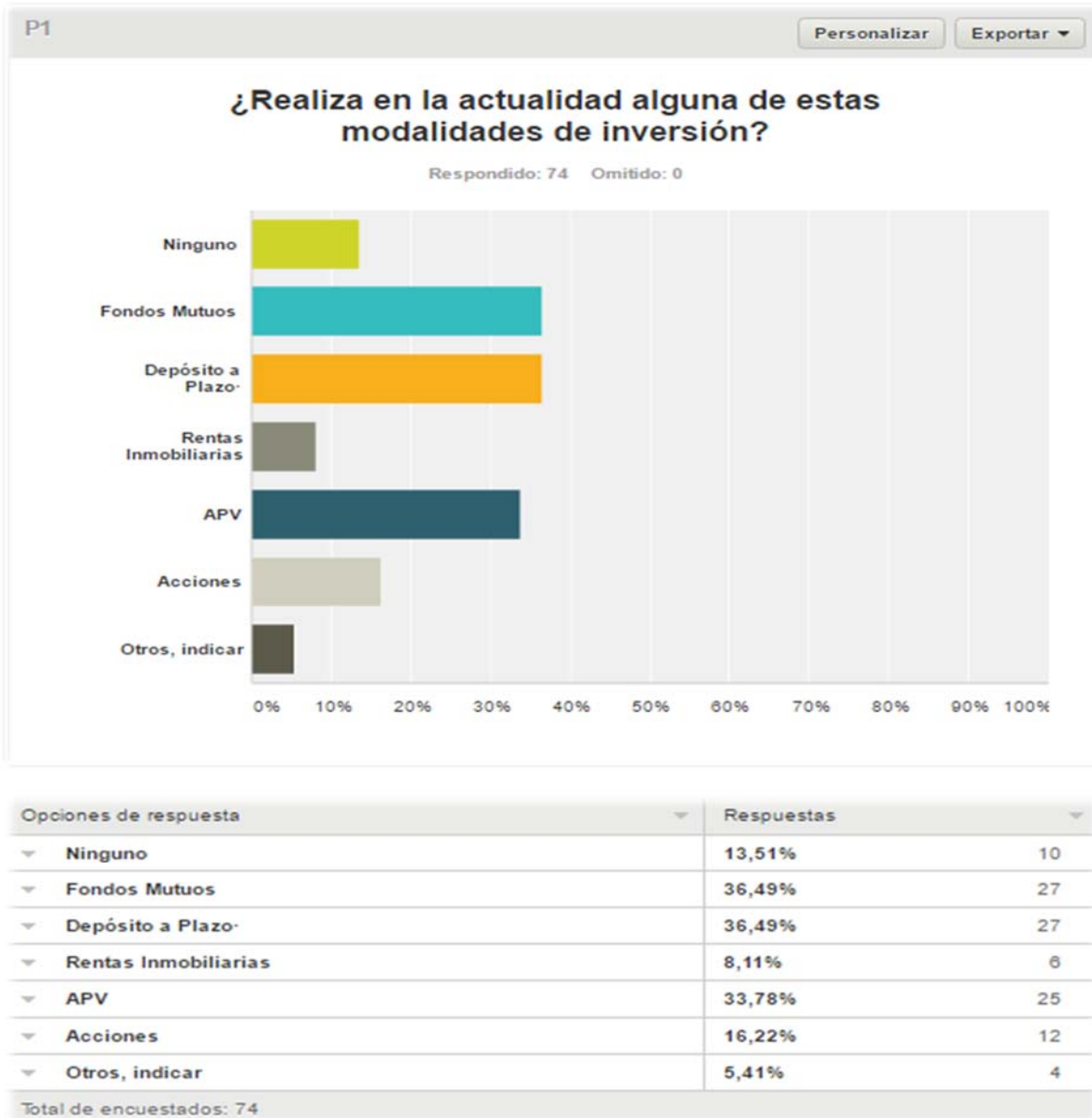
10.1. Páginas web y links:

- www.sii.cl
- www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-importancia-del-boca-a-boca-para-el-exito-de-un-producto-o-una-marca
- www.fol.cl
- www.cchc.cl
- www.svs.cl
- www.portalinmobiliario.cl
- www.capitalizarme.com
- www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=81448
- [www.hacienda .cl](http://www.hacienda.cl)

10.2. Libros:

- Marketing Estratégico, Roger Best, 4^a edición.
- Finanzas Corporativas, Carlos Maquieira Villanueva.
- Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación, Nassir Sapag Chaín.

11. Anexo I: Encuesta sobre Hábitos e Intereses de Inversión



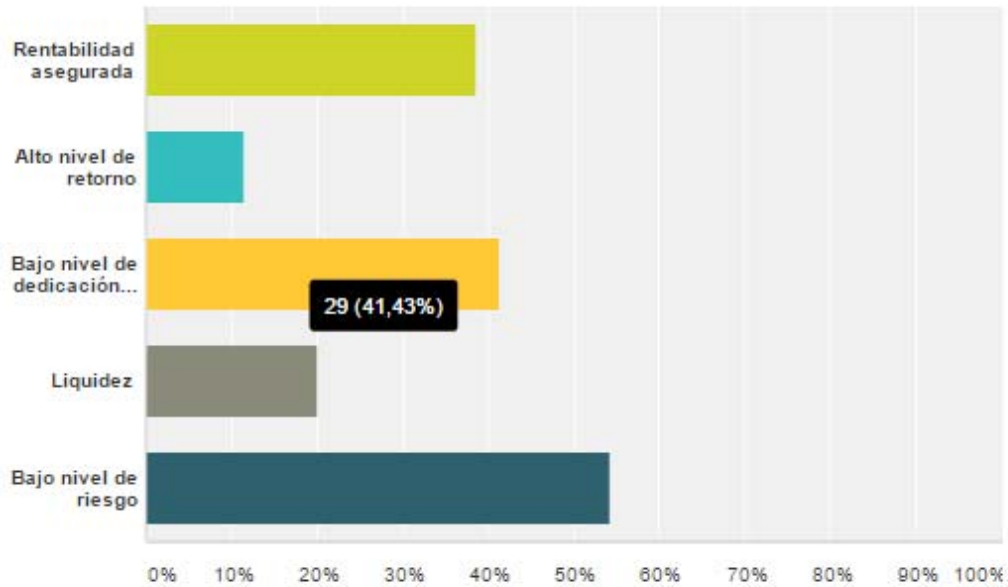
P2

Personalizar

Exportar ▼

¿Cuáles considera son las ventajas que tiene el modelo que utiliza actualmente?

Respondido: 70 Omitido: 4



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Rentabilidad asegurada	38,57% 27
▼ Alto nivel de retorno	11,43% 8
▼ Bajo nivel de dedicación (tiempo)	41,43% 29
▼ Liquidez	20,00% 14
▼ Bajo nivel de riesgo	54,29% 38
Total de encuestados: 70	

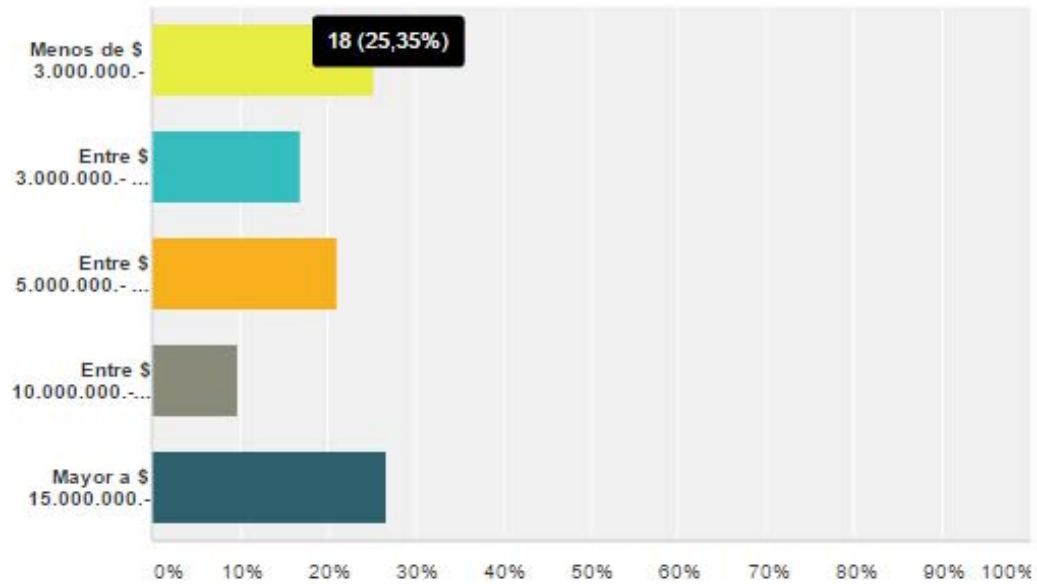
P3

Personalizar

Exportar ▼

¿Cuál es monto total que tiene invertido actualmente en las modalidades seleccionadas en la pregunta numero 1?

Respondido: 71 Omitido: 3



Opciones de respuesta	Respuestas
Menos de \$ 3.000.000.-	25,35% 18
Entre \$ 3.000.000.- y \$ 5.000.000.-	16,90% 12
Entre \$ 5.000.000.- y \$ 10.000.000.-	21,13% 15
Entre \$ 10.000.000.- y \$ 15.000.000.-	9,86% 7
Mayor a \$ 15.000.000.-	26,76% 19
Total	71

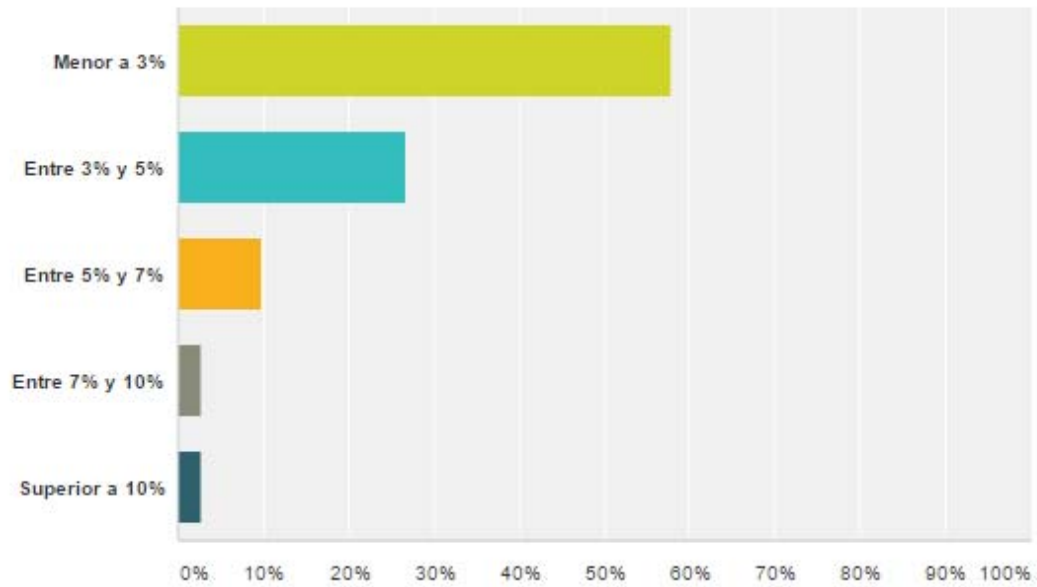
P4

Personalizar

Exportar ▼

¿Cuál es la rentabilidad anual obtenida con las modalidades utilizadas actualmente?

Respondido: 71 Omitido: 3



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Menor a 3%	57,75% 41
▼ Entre 3% y 5%	26,76% 19
▼ Entre 5% y 7%	9,86% 7
▼ Entre 7% y 10%	2,82% 2
▼ Superior a 10%	2,82% 2
Total	71

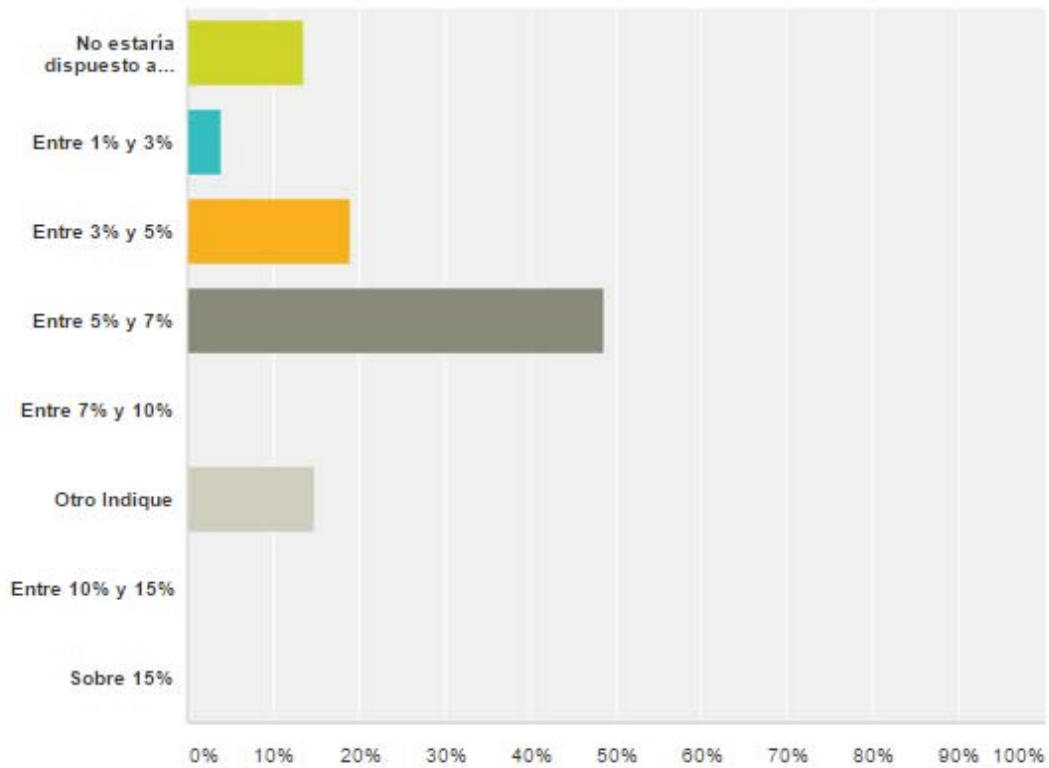
P5

Personalizar

Exportar ▾

¿Cuál sería la rentabilidad anual esperada atractiva como para considerar cambiar la modalidad de inversión utilizada actualmente?

Respondido: 74 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
▾ No estaría dispuesto a cambiarse	13,51% 10
▾ Entre 1% y 3%	4,05% 3
▾ Entre 3% y 5%	18,92% 14
▾ Entre 5% y 7%	48,65% 36
▾ Entre 7% y 10%	0,00% 0
▾ Otro Indique	14,86% 11
▾ Entre 10% y 15%	0,00% 0
▾ Sobre 15%	0,00% 0
Total	74

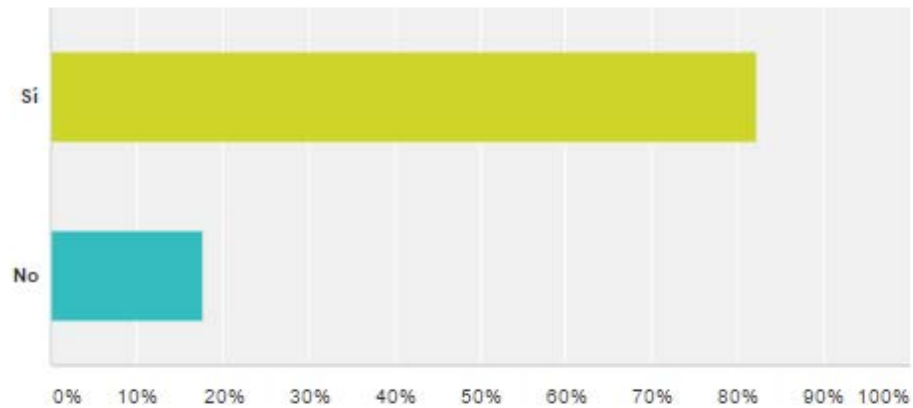
P6

Personalizar

Exportar ▼

¿Le sería atractivo invertir en un fondo de inversión que se dedica a comprar, remodelar y vender propiedades, repartiendo las utilidades inmediatamente terminado el ciclo?

Respondido: 73 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Sí	82,19% 60
▼ No	17,81% 13
Total	73

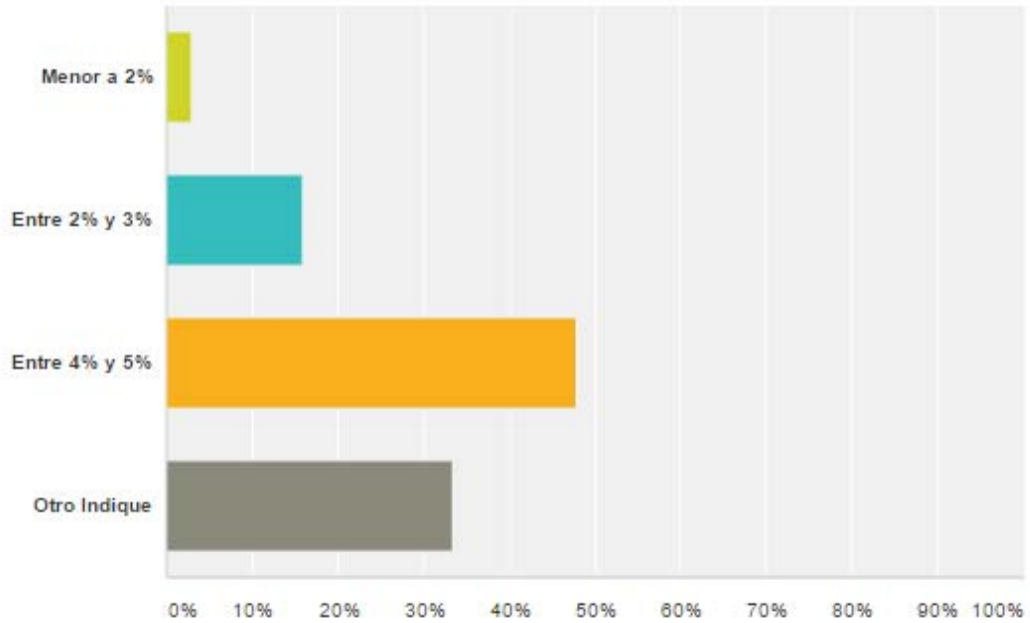
P7

Personalizar

Exportar ▾

¿Cuál sería la rentabilidad anual mínima que exigiría para considerar invertir en dicho fondo?

Respondido: 69 Omitido: 5



Opciones de respuesta	Respuestas
Menor a 2%	2,90% 2
Entre 2% y 3%	15,94% 11
Entre 4% y 5%	47,83% 33
Otro Indique	33,33% 23
Total	69

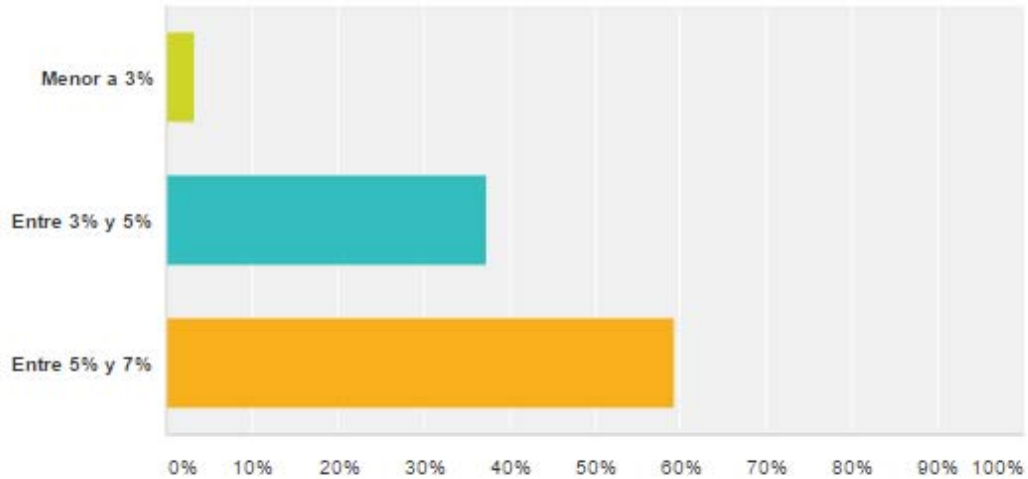
P8

Personalizar

Exportar ▼

¿Cuál sería la rentabilidad anual que Ud. esperaba obtener si invirtiera en dicho fondo?

Respondido: 59 Omitido: 15



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Menor a 3%	3,39% 2
▼ Entre 3% y 5%	37,29% 22
▼ Entre 5% y 7%	59,32% 35
Total	59

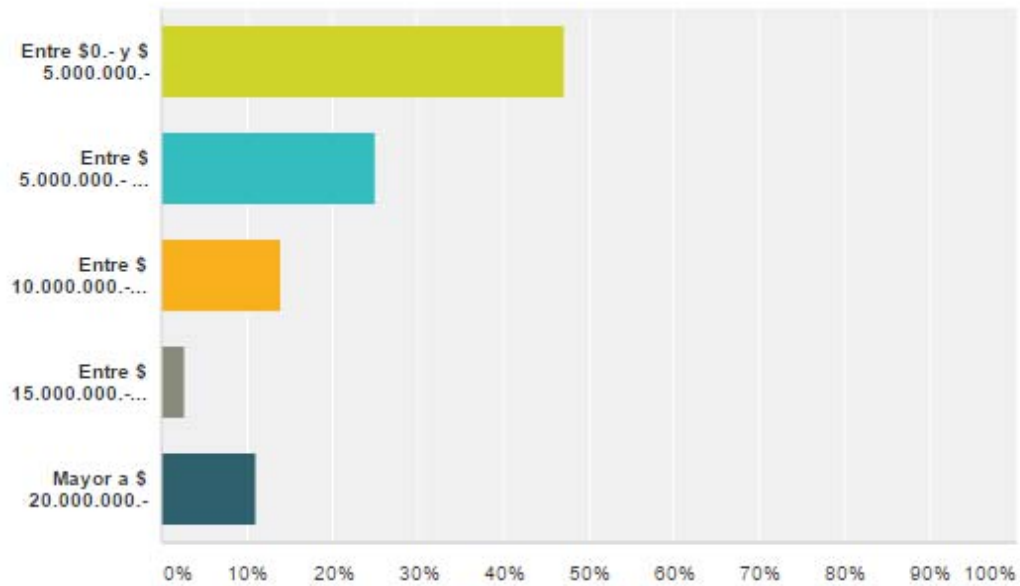
P9

Personalizar

Exportar ▼

¿Cuál es el monto que estaría dispuesto a invertir en un fondo de inversión de compra-remodelación-venta de propiedades?

Respondido: 72 Omitido: 2



Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Entre \$0.- y \$ 5.000.000.-	47,22% 34
▼ Entre \$ 5.000.000.- y \$ 10.000.000.-	25,00% 18
▼ Entre \$ 10.000.000.- y \$ 15.000.000.-	13,89% 10
▼ Entre \$ 15.000.000.- y \$ 20.000.000.-	2,78% 2
▼ Mayor a \$ 20.000.000.-	11,11% 8
Total	72

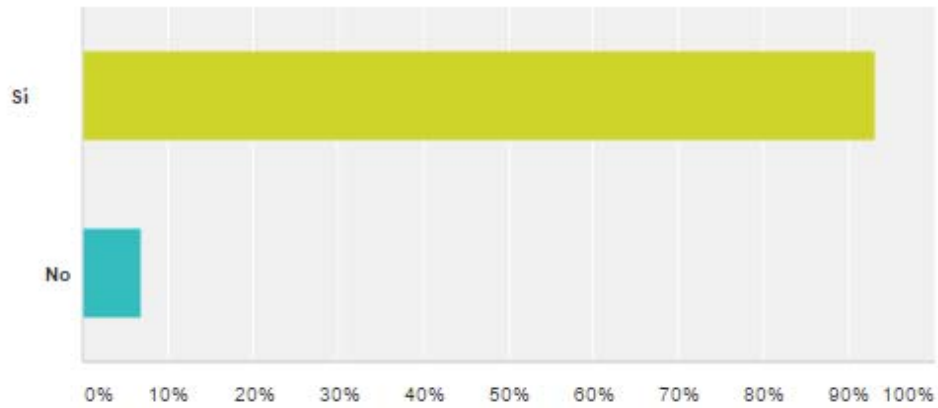
P10

Personalizar

Exportar ▾

Un ciclo de inversión de 1 año y una rentabilidad mínima asegurada, ¿concuera con sus expectativas de inversión?

Respondido: 73 Omitido: 1



Opciones de respuesta	Respuestas	
▾ Sí	93,15%	68
▾ No	6,85%	5
Total		73

12. Anexo II: Información levantada con corredores

Corredor Preguntas	Campo Urbano Ltda.				MGM Propiedades				Target Propiedades		
Nombre del Entrevistado	Leonor Soto				Monica Gonzalez				Claudia Soto Salineros		
Experiencia en el rubro	7 años				12 años				4 años		
Sector de Referencia	Huechuraba	Chicureo	Las Condes	Vitacura	Las Condes	San Carlos	Lo Curro	Cantagallo	Huechuraba	Chicureo	Las Condes
Mas largo ciclo de Venta	1 año	1 año	Mayor a 1 año	Mayor a 1 año	1 año o mas	1 año o mas	1 año o mas	1 año o mas	Mayor a 1 año	Mayor a 1 año	Mayor a 1 año
Ciclo de Venta Promedio	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	6 meses	3 meses	3 meses	3 meses
Mejor ciclo de venta	3 meses	3 meses	3 meses	3 meses	1 mes	1 mes	1 mes	1 mes	2 meses	2 meses	2 meses
Necesidades por las cuales se vende una propiedad	La principal razón por las cuales una persona se cambia de casa esta en funcion de las etapas de la vida que tiene una familia. En los sectores encuestados los matrimonios jóvenes con hijos pequeños se mueven a barrios sin importar tanto la ubicación, solo se considera que los sectores tengan colegios para sus hijos.										
Principales tipos de clientes	<p>Los clientes mas frecuentes en el mercado de la compra de propiedades tanto casas como departamentos, son los jóvenes y los matrimonios, sin embargo es necesario clarificar los hábitos de consumo de cada uno de ellos. Los jóvenes prefieren Departamentos cuyas ubicaciones tengan cercanía a metro o cercano a lugares de trabajo. Para el caso de los matrimonios en una primera etapa de sus vidas prefieren casas, esta condición les permite sacrificar distancias con la finalidad de hacer vidas de barrio con sus hijos en edad escolar. Los matrimonios con hijos sobre 18 años suelen poner a la venta sus casas para moverse a uso de departamentos con ubicaciones mas cercanas a las Universidades.</p> <p>Los Inversionistas no representa un porcentaje muy relevante a la hora de adquirir propiedades. Su foco siempre es más por reales oportunidades y buscan departamentos para arrendar ubicados en zonas del sector alto.</p> <p>El metro es un elemento clave para la compra de departamentos y casas.</p> <p>Los gastos comunes promedio deben ser cercano a 100.000 a 150.000</p>										
Departamentos	Los Departamentos pueden tener un auge cuando hay situaciones de seguridad asociada. Es un sinonimo de seguridad por temas de robos. Los Departamentos con ubicaciones cercanas a metro y con buen acceso a transporte público es relevante para cierto tipo de personas, como los jóvenes solteros o matrimonios con hijos en etapa universitaria.										
Casa	Hay una tendencia de matrimonios de comenzar a buscar casas en el sector alto para remodelar. Poder utilizar un espacio remodelado de acuerdo a gustos personales.										
Características de las casas											
Pisos	Siempre buscan pisos flotantes o maderas de buena calidad. El porcelanato solo es atractivo si es de buena calidad. Nunca considerar piso cerámicas en living y comedor.										
Jardin	Jardines deben estar bien mantenidos a la hora de exhibicion.										
Cocinas	Siempre son lugares en los cuales los clientes manifiestan invertir, para mejorar muebles o para transformarlas en lugares de real uso diario. Las posibilidades de ampliacion a futuro, cercania de logias con la conica.										
Baños	Muy importante las características y estado de los baños. Siempre manifiestan cambiar grifería.										
Alfombras	Ya no esta de moda el uso de alfombra. Los clientes siempre manifiestan cambiarlas.										
Quincho	No es relevante a la hora de compras										
Piscinas	No es relevante a la hora de compras. Salvo con respecto a su ubicación dentro del terreno.										

13. Anexo III: Rentabilidades APV

F.P.	FONDOS				
	A	B	C	D	E
	Más riesgoso	Riesgoso	Intermedio	Conservador	Más conservador
CAPITAL	5,6%	5,4%	4,1%	3,4%	3,8%
CUPRUM	5,7%	5,5%	4,3%	3,4%	3,3%
HABITAT	6,8%	6,4%	5,3%	4,5%	4,0%
MODELO	7,5%	6,9%	5,5%	4,6%	3,8%
PLANVITAL	5,4%	4,8%	4,1%	3,3%	3,1%
PROVIDA	5,1%	4,8%	3,3%	2,3%	2,0%
SISTEMA	5,8%	5,6%	4,2%	3,4%	3,3%

Fuente: Informe estadístico mensual de afiliados

14. Anexo IV: Rentabilidades promedio FFMM

Ítem	Tipo	Rentabilidad nominal anual promedio
1	Deuda <365 días nacional	5,30%
2	Deuda > 365 días nacional \$	6,34%
3	Deuda > 365 días Internacional merados emergentes	2,72%
4	Deuda > 365 días Internacional merados internacionales	5,04%
5	Deuda > 365 días origen flexible	6,39%
6	Deuda > 365 días nacional UF < 3 años	9,02%
7	Deuda > 365 días nacional UF > 3 años	10,24%
		6,44%

Fuente: FOL

15. Anexo V: Folleto informativo SURA

Fondo de Inversión SURA Renta Inmobiliaria

Folleto Informativo al cierre de Diciembre 2016



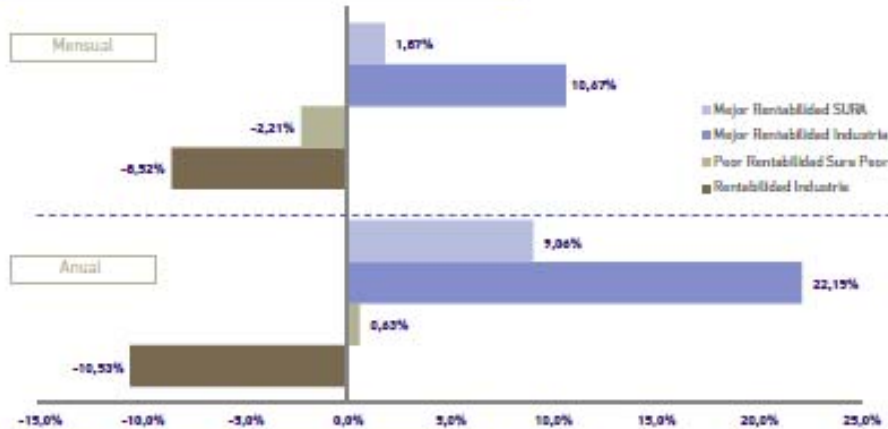
Administradora	: Administradora General de Fondos SURA S.A.
Nombre del fondo	: Fondo de Inversión SURA Renta Inmobiliaria
Fondo rescatable	: no
Derecho a retiro	: sí
Objetivo del Fondo	: generar retornos en forma periódica y estable por medio de la incorporación de un portafolio de superficies de edificios de oficinas Clase A en Santiago de Chile, que se encuentren arrendadas a lo menos en un 80%, principalmente por compañías de diferentes rubros. La rentabilidad del Fondo estará asociada a los dividendos que éste pueda entregar y secundariamente a la plusvalía de la propiedad. Las inversiones se realizan por medio de sociedades filiales al Fondo.
Inversionista Objetivo	: el Fondo está dirigido a inversionistas del público en general Tolerancia al Riesgo: Medio-Alto Horizonte de Inversión: Largo Plazo
Remuneración	: fija mensual: Un doceavo del 1,19% (IVA incluido) del monto total de los aportes suscritos y pagados al último día del mes correspondiente y expresados en UF Variable Anual: la Administración tendrá derecho a percibir una remuneración variable anual igual a un 23,80% (IVA incluido) de los Beneficios Netos Percibidos si la rentabilidad anual del Fondo es mayor al 8%
Serie	: el Fondo se compone por una serie única. La información complementaria de la serie del Fondo puede ser encontrada en el Reglamento Interno
Plazo de rescate	: no tiene rescate, pero sí derecho a retiro
Duración del fondo	: 6 años, contados desde el 11 de julio de 2013
Fiscalización	: SVS, Clasificadoras de Riesgo, Auditores Externos
Beneficio Tributario	: no contempla
Riesgos Asociados	: Mercado: que otros activos comparables se presenten como mejores alternativas de inversión Sectorial: concentración de algún sector industrial en los arrendatarios que componen el Fondo. Un empeoramiento de cualquiera sea el sector, llevarla a reducir la probabilidad de permanencia de un arrendatario, lo que pone en riesgo de que la superficie utilizada, quede vacante Tasa de interés: corresponde a la variación monetaria al que las propiedades están expuestas ante cambios en la tasa de interés Riesgo de crédito: al momento que un arrendatario se vea insolvente, podría ocurrir morosidad, lo que impacta los flujos del Fondo Riesgo geográfico: ante empeoramientos de algún punto geográfico en donde se concentren las propiedades, podría desmejorar las condiciones de demanda por el sector, lo que redundaría en los precios de transacción
Tasa efectiva de gastos de administración	: corresponde a la proporción que representan todos los gastos que fueron incurridos por el fondo, incluida la remuneración de la Administradora, en el patrimonio de éste antes de descontados los gastos. El dato se muestra en forma
Información del Fondo	: mayor información, puede citarse en la web www.sura.cl , donde se dispondrá del Reglamento Interno, los Estados Financieros y la Ficha Comercial del Fondo.

Fondo de Inversión SURA Renta Inmobiliaria

Folleto Informativo al cierre de Diciembre 2016



Mejores y Peores Rentabilidades desde el Inicio de Operaciones (1)



Simulación de Escenarios (2)



INFORMACIÓN ADICIONAL

Gastos totales máximos :	29,80%. El gasto máximo corresponde a la suma de los límites máximos de los gastos expuestos en el Reglamento Interno. Porcentaje máximo anual de gastos y costos de administración: 3%; Gastos por obligaciones financieras: 10%; Gastos judiciales: 5%; Gastos Comité de vigilancia: 0,20%; Gastos tributarios: 10%. Para mayor información refiérase al Reglamento Interno, Título XI. Gastos de Cargo del Fondo, artículos 30° al 36°.
Gastos remuneración fija :	1,19%
Remuneración variable :	Sin tope máximo. Corresponde a un 20,8% de los Beneficios Netos Percibidos si la rentabilidad del Fondo es mayor a 8% real.
Tasa efectiva de gastos :	Administradora General de Fondos SURA S.A. administra un solo fondo con serie única de Renta Inmobiliaria del tipo No Rescatable. Por lo tanto, no es posible explicitar la comparación con otros fondos de la administradora.
(1) Mayores y Peores Rentabilidades :	Las mejores y peores rentabilidades se muestran comparativamente entre el año 2014 y el cuarto trimestre del año 2014. Cifras se presentan desde el inicio de las operaciones del fondo en forma mensual, citando datos públicos por fondo.
(2) Simulación de escenarios :	El cálculo presenta de un modelo estadístico básico considerando los datos desde el inicio de las operaciones del fondo. El modelo utiliza una media aritmética y desviación estándar tradicional. Se utiliza el modelo t-student con un nivel de confianza del 95% de probabilidad. El desempeño del Fondo es variable por lo que no es posible predecir futuras rentabilidades, es decir, ésta es sólo con fines referenciales.