



“DESARROLLO DE PLATAFORMA DE INVERSIONES INMOBILIARIAS.”

PARTE I

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

Alumno: Alfredo Camponovo Espinosa

Profesor Guía: Claudio Defeu Senociaín

Santiago, Abril 2017

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	4
II. INDUSTRIA	6
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR.....	14
IV. PLAN DE MARKETING.....	20
V. PLAN DE OPERACIONES	27
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	27
VII. PLAN FINANCIERO.....	28
VIII. RIESGOS CRITICOS.....	30
IX. PROPUESTA INVERSIONISTA	32
X. CONCLUSIONES.....	33
XI. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES	34

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente las inversiones inmobiliarias no se encuentran al alcance de cualquier persona y tienen ciertas barreras de entrada que solo un grupo selecto puede romper. El plan de negocio se basa en romper con estos paradigmas y lograr nuevos inversionistas inmobiliarios de forma colaborativa entre personas que tengan el mismo interés en una propiedad y así conseguir los retornos esperados que ofrece la industria. El mercado inmobiliario supera los US\$ 350.000.000 solo en la región metropolitana con altos índices de plusvalía superando el 6% anual los últimos 10 años de historia, lo que hace un negocio interesante de invertir para cualquier inversionista.

El plan de negocio basa su cadena de valor en tres elementos principales.

- Inversiones inmobiliarias al alcance de cualquiera
- Diversificación de propiedades.
- Rentabilidades del sector inmobiliario.

Con esto esperamos llegar a un nicho de usuarios que no pueden invertir en el sector inmobiliario y aquellos que esperan obtener altas rentabilidades con riesgos de inversión medios-bajos y diversificación de cartera. La tendencia de las inversiones inmobiliarias son cada vez más restrictivas debido a los requerimientos de las instituciones financieras para emitir préstamos que permitan obtener una propiedad y gozar de sus beneficios, por lo mismo existe una oportunidad en lograr evitar dichas restricciones comprando en forma colaborativa, logrando rentabilidades entre un 7%-10% para aquellos que crean en esta nueva forma de inversión.

I. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Las inversiones inmobiliarias se caracterizan por ser grandes sumas de dinero a los que solo un grupo selecto de personas puede acceder. Cada vez los requisitos para optar a una propiedad son mayores, solvencia económica, liquidez, acreditación de activos, patrimonio, etc. Todo esto para recién optar a un crédito hipotecario que logre cubrir el 100% del valor de la propiedad. La oportunidad de negocio se basa en romper ese paradigma y lograr que cualquier persona con un mínimo de recursos pueda invertir en una propiedad y obtener las rentabilidades del negocio inmobiliario.

Basamos la oportunidad de negocio en tres pilares fundamentales, estos son:

-Inversiones inmobiliarias al alcance de cualquiera

La principal oportunidad de negocio es lograr abrir el mercado de inversiones inmobiliarias a cualquier persona con un mínimo recurso a invertir. El proyecto se basa en mostrar las oportunidades del mercado inmobiliario y hacer sinergia entre inversionistas que tengan un mismo interés en una propiedad, comprando de manera conjunta en las proporciones correspondientes a la inversión realizada por cada uno, sin tener la necesidad endeudarse.

Ejemplo: "Si una propiedad vale \$100.000.000 y cada inversionista tiene \$1.000.000, cada uno de ellos será dueño de un 1% de la propiedad, y obtendrá las rentabilidades de acuerdo a su porcentaje" Los porcentajes pueden ir variando dependiendo de la disponibilidad a invertir de cada uno ellos. (Base 100 inversionistas)

Este modelo abre un mercado de posibles inversionistas inmobiliarios que no pueden participar por distintos factores, liquidez, acreditación de patrimonio, estabilidad laboral o capacidad de endeudamiento, pero si quieren estar presente en el negocio.

-Diversificación de propiedades.

Al realizar un sistema de compra de propiedades de forma conjunta con inversionistas que se interesen en una propiedad en común, logramos crear una oportunidad de negocio captando inversionistas que no quieren comprometer todo su patrimonio en un solo activo. De esta forma reducimos el riesgo del inversionista diversificando su cartera en diferentes propiedades y se logrando obtener rentabilidades de acuerdo al mercado inmobiliario.

Ejemplo: "Un inversionista tiene un patrimonio de \$100.000.000, el cual puede invertir en una sola propiedad, aportando los \$100.000.000 y aumentando su riesgo, o en el número de propiedades que estime conveniente, aportando el capital que el desee en cada una de ellas.

Este modelo diversifica el riesgo del inversionista ante cualquier inconveniente que pueda tener la propiedad, reparaciones, malos arrendatarios, periodos de vacancia, etc. Y permite que inversionistas menos riesgosos puedan diversificar su cartera en varias propiedades.

-Rentabilidades del sector inmobiliario.

Las rentabilidades del sector inmobiliario son atractivas en términos de riesgo-ganancia, convertirse en propietario de un activo inmobiliario es atractivo para cualquier inversionista, más aún si se logran eliminar las barreras de entrada que existen en el mercado. Si analizamos el mercado, los retornos que ofrece una inversión inmobiliaria están alrededor del 7% al 10% anual, con un riesgo de mercado medio-bajo, en comparación con el mercado bursátil donde estos porcentajes van variando según el riesgo tomado. Una comparación válida es el IPSA donde los retornos obtenidos son similares, pero los riesgos son diferente medio-alto.

Riesgo	Tipo de Inversión	Rentabilidad
Bajo	Depósito a Plazo	3%
Medio-Bajo	Propiedades	7%-10%
Medio-Alto	Paquete accionario	7%-10%
Alto	Acciones	10% o mas

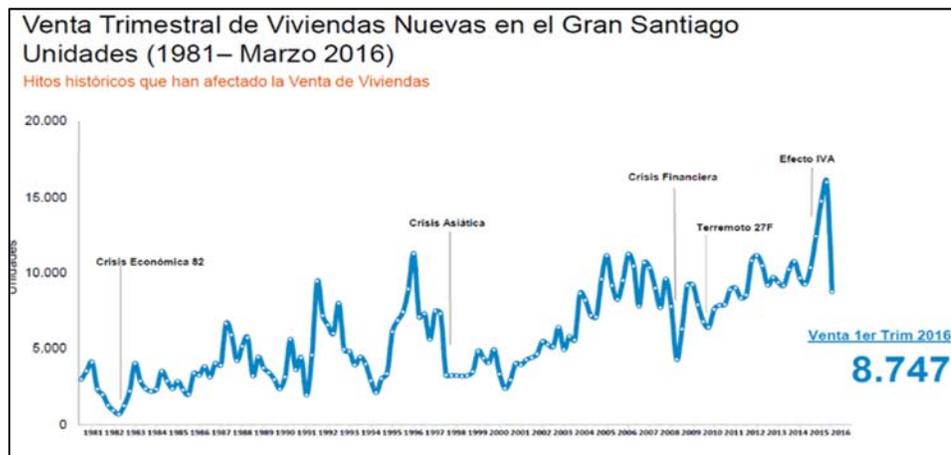
A esta rentabilidad tenemos que agregar la plusvalía de la propiedad, lo que hace más atractivo aún el mercado inmobiliario.

II. INDUSTRIA

2.1. Inversiones Inmobiliarias

El proyecto se encuentra inserto en la industria inmobiliaria, esta industria ha presentado un crecimiento que responde a factores de mercado, como pueden ser las crisis y efectos impositivos, así como también a efectos de otra índole como pueden ser un terremoto.

El grafico a continuación muestra cómo se han comportado las ventas de la industria desde el año 1981 al segundo trimestre del 2016.

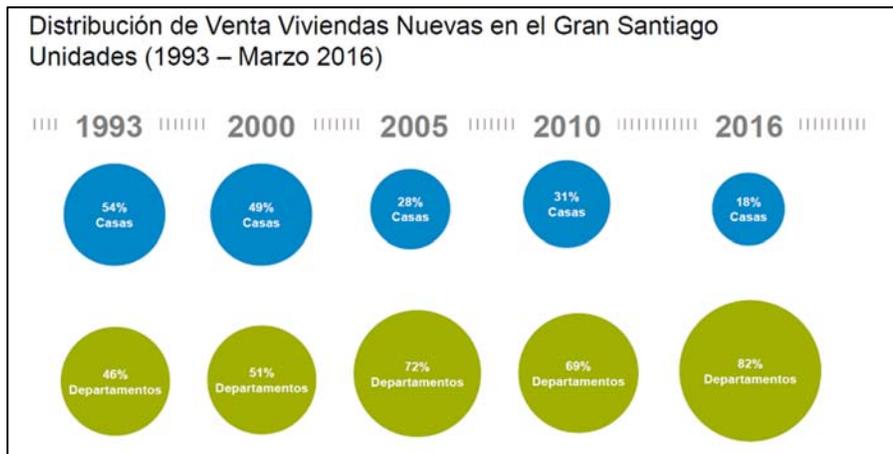


En el grafico podemos apreciar claramente que la industria inmobiliaria se ve fuertemente afectada por factores exógenos, además presenta fuertes alzas y

caídas, incluso periodos de nulo crecimiento, no obstante es una industria que crece en el largo plazo (ref. Gran Santiago).

Es una industria que tiene como restricción la capacidad crediticia de los clientes, por ende se ve afectada si los bancos restringen las mismas, principalmente en el porcentaje de financiamiento, ya que las tasas se consideran a largo plazo y no varían de gran manera.

Esta industria ha variado la composición de su producto de manera drástica los últimos 14 años, como veremos a continuación en el año 1993 se vendía una cantidad muy similar de casas que departamentos (54% casas), la situación fue variando paulatinamente a hoy en que se venden principalmente departamentos (82% en el Gran Santiago).



Este cambio obedece a diversos factores entre los cuales podemos mencionar:

- Transformación demográfica: cae la tasa de natalidad, cambian los conceptos de familia, aparecen los departamentos de solteros.
- Alta congestión: aumenta los tiempos de viaje, la gente busca vivir más cerca de los lugares de trabajo alejándose de las afueras de la ciudad.
- Cambio en los precios relativos: existen opciones económicas para vivir en el centro de la ciudad.
- Hay menos tierras para construir: lo que encarece la construcción de casas y promueve la construcción en altura.

- Inseguridad ciudadana: aumenta la preocupación por la seguridad y la sensación es que los departamentos son más seguros que las casas.

Si bien existe una tendencia a la baja por la situación económica actual del país, los indicadores de mercado indican que el 6,6 % de las unidades en stock del último trimestre fueron vendidas, según los expertos aún nos encontramos en un escenario activo normal, sin embargo existe una clara tendencia a la baja el último año.

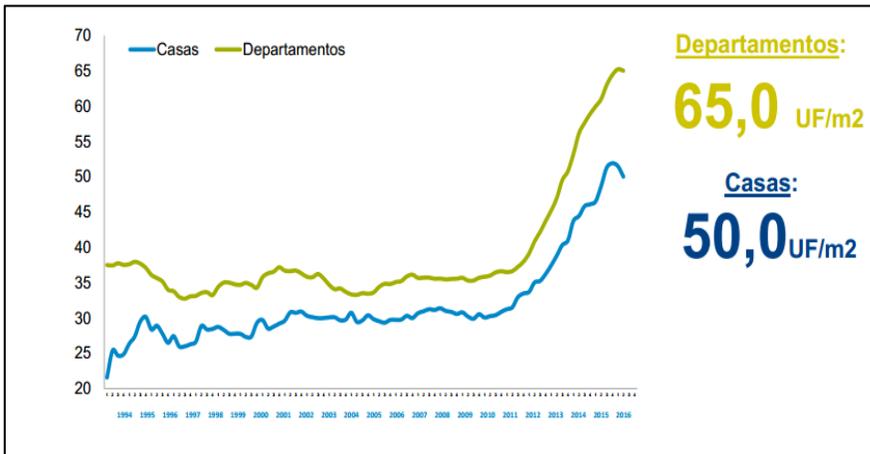


En el grafico podemos apreciar nuevamente como los factores de la economía, políticos y otros afectan al sector, en este caso en las ventas del stock total.

A pesar de que existen grandes fluctuaciones respecto de la velocidad de venta, se puede apreciar que al menos 8 de los 10 años de la muestra esta se ha encontrado en un régimen normal o superior.

El sector ha presentado alzas significativas en sus precios la última década, atribuible a la densidad demográfica y escasez de terrenos para construir.

Como podemos apreciar en el grafico esta alza toma lugar principalmente desde el año 2010 en adelante, registrando aumento en los precios cercanos al 100%.

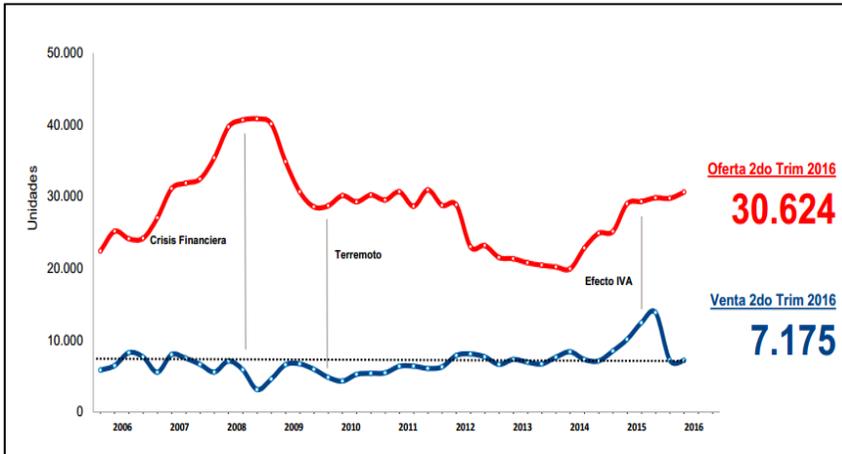


Es importante considerar además los cambios que ha presentado la oferta de valor en la industria, incorporando terminaciones de mayor calidad, diseño de ambientes y otros que antes no se consideraban y que aumentan el valor.

Durante el año 2015 se ve una fuerte demanda por comprar viviendas por efecto de la reforma tributaria. Si bien la incorporación del IVA afecta a las viviendas nuevas, las viviendas usadas son un sustituto a estas, por lo que también vio aumentada su demanda.

El índice de Portalinmobiliario.com que refleja la evolución del precio medio de la vivienda alcanzó 0,23 hace un año era 0,24. Pese al punto de inflexión que sugiere el dato, lo cierto es que la estabilización aún debe consolidarse. La evolución del precio medio en los próximos meses dependerá del comportamiento de la economía y el mercado laboral.

El siguiente grafico muestra la relación entre oferta y demanda de los últimos 10 años. Como se puede observar la oferta tiene grandes variaciones, sin embargo la demanda, salvo tres eventos específicos (crisis financiera, terremoto y efecto IVA), se mantiene estable durante la década.



Se puede inferir que cuando se generan brechas mayores entre oferta y demanda, existen mayores oportunidades de inversión. A su vez aunque la brecha se reduzca siempre existe donde invertir.

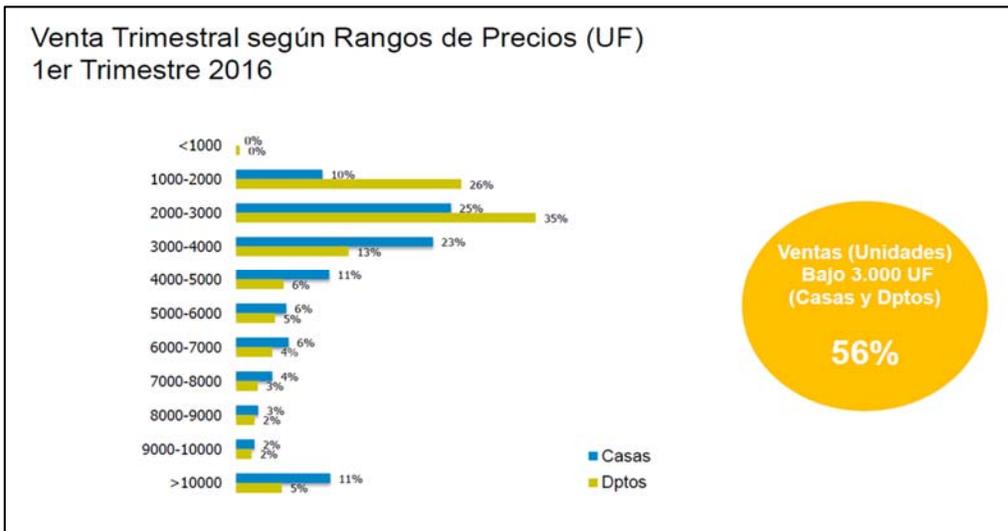
TAMAÑO MERCADO GRAN SANTIAGO

VALORES PROMEDIO CASAS				
	Unidades	UF	M2	UF/M2
TOTAL	589	4.295	96	38
Valor UF	26.350			
Total Pesos	66.659.044.250			
Total Dolares	102.868.895			

VALORES PROMEDIO DEPARTAMENTOS				
	Unidades	UF	M2	UF/M2
TOTAL	2.339	3.006	53	52
Valor UF	26.350			
Total Pesos	185.267.745.900			
Total Dolares	285.907.015			

TOTAL SANTIAGO DOLARES	388.775.911
-------------------------------	--------------------

DISTRIBUCION POR RANGO DE PRECIOS



Las investigaciones del mercado inmobiliario muestran que existe una mayor dispersión en la concentración de ventas de departamentos por comuna, sin embargo si lo llevamos a ingresos, la concentración se da en comunas del sector alto tales como Las Condes, Nuñoa, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura, con ventas de MUF 16.000 equivalentes al 53% del total vendido el último trimestre del 2016.

ARRIENDOS INMOBILIARIOS GRAN SANTIAGO

Los precios de los departamentos usados en arriendo en el Gran Santiago dejaron de mostrar alzas por primera vez desde 2009. El valor por metro cuadrado de las viviendas en altura entre junio y septiembre de 2015 se mantuvo en exactamente el mismo nivel (UF 0,24) que en igual periodo de 2014, marcando con esto un cambio en la tendencia al alza que venían mostrando los precios de los departamentos usados en arriendo.



Esta situación se explica principalmente por el menor crecimiento económico, la tasa de desempleo y la evolución de los ingresos. Siendo el sector oriente el más afectado (Lo Barnechea -8,9%, Las Condes -7,3%)

2.2. Competidores

- FacilityRent: Primeros en desarrollar el modelo de Crowdfunding Inmobiliario en Chile, operan desde el 2014, principalmente enfocados en la renta de activos Hoteleros, su modelo de basa en la rentabilidad diaria del servicio hotelero y sus complementos. FacilityRent se queda con la administración de los departamentos y en casos del edificio completo. Tienen 1 proyecto en Perú y 3 en Chile. Monto mínimo de inversión UF20. Horizonte de inversión 8 años.
- Besafeinversiones: Cuenta con 10 de los 20 proyectos que existen en Chile bajo esta modalidad, principalmente en Santiago, además tienen un proyecto en México y otro en EEUU. Su oferta incluye proyectos Residenciales y Hotelería. El modelo considera compra en blanco y en verde y arriendo del inmueble por el primer año. Monto mínimo inversión \$400.000. Horizonte de inversión 4 años.
- Propius: Cuentan con 7 proyectos en oferta, en Santiago, Viña del Mar y La Serena. Su modelo al igual que el de Besafe contempla adquirir los activos Inmobiliarios en este caso residenciales, a través de una SPA, colocando hasta el 40% del valor y el resto con apalancamiento bancario, el activo se arrienda una vez entregado hasta por un año y luego se vende. Monto mínimo inversión UF40. Horizonte inversión 3 años.

2.3. Clientes

Los clientes del proyecto son inversionistas de perfil moderado sin importar su nivel de patrimonio o capacidad de endeudamiento, pero que deseen beneficiarse de la rentabilidad de la industria inmobiliaria, desde grandes inversionistas hasta aquellos que por primera vez deciden invertir. El perfil de cliente se enfoca a un segmento

ABC1,C2 en un rango etario entre 25-44 años, esto debido a que el tipo de inversión se canaliza través de una plataforma inmobiliaria.

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La empresa y su propuesta de valor nace de la necesidad de romper las barreas de entrada en inversiones inmobiliarias. Actualmente para invertir en propiedades existen tres grandes aspectos a considerar, estos son, Liquidez, Apalancamiento y Diversificación. Estos puntos son claramente los puntos de inflexión para que cualquier persona pueda ser dueño de una propiedad. La empresa basa su propuesta de valor en romper estos paradigmas, haciendo sinergias entre inversionistas para que de forma conjunta compren una propiedad y puedan obtener las rentabilidades de la industria.

3.1. Modelo de negocios

La propuesta de valor de la empresa se basa principalmente en tres beneficios para el inversionista.

- Cualquier capital puede ser invertido en una propiedad.
- Rentabilidad acorde a la industria (Arriendo + Plusvalía del inmueble)
- Portafolio de propiedades que diversifica el riesgo.

Estos tres beneficios hacen una propuesta de valor atractiva para el inversionista rompiendo los paradigmas de las inversiones inmobiliarias.

El modelo de negocio parte con la búsqueda de la propiedad, basada en estudios de mercado y plusvalía, se verifica que la propiedad a comprar sea realmente rentable para el inversionista, una vez seleccionada la propiedad, esta se sube a la plataforma para que el usuario realice la inversión que el estime conveniente. Cuando el monto de la inversión iguala el valor de la propiedad, esta pasa a ser

activo del inversionista en los porcentajes correspondientes a la inversión, la empresa solo recibirá el % correspondiente al corretaje una vez obtenido el 100% de la inversión. Luego la propiedad es arrendada y cada propietario recibe los porcentajes de arriendo correspondientes, descontando los gastos de administración cobrados por la empresa. Al momento de la compra se establece la salida del negocio con un porcentaje de plusvalía, cuando la propiedad está cerca de ese valor, se pone en venta, una vez vendida los inversionistas reciben su inversión más la plusvalía de la propiedad, descontados los costos de corretaje. Los Pasos son los siguientes.

- 1° Búsqueda de la propiedad.
- 2° Se sube la propiedad a la plataforma. En este punto se establece un valor de plusvalía para la salida del negocio.
- 3° Los inversionistas interesados aportan los montos que estimen convenientes, una vez se llega al 100% del valor de la propiedad, cada uno de los inversionistas es dueño del porcentaje aportado.
- 4° La propiedad es arrendada y administrada por la empresa.
- 5° Cuando la propiedad está cerca del valor de salida, esta se pone a la venta y cada inversionista recibe la plusvalía del inmueble.

3.2. Descripción de la empresa

La propuesta de valor de la compañía se basa en romper los paradigmas en inversiones inmobiliarias, como bien explicamos en el punto anterior, esto se realiza a través de 5 pasos claves los cuales son el músculo de la empresa, estos 5 pasos claves son claramente la propuesta de valor que entrega la compañía para lograr una ventaja competitiva en la industria.

- **Búsqueda de la Propiedad.**

Es el puntapié inicial del negocio, en esta primera etapa se debe realizar un análisis exhaustivo del mercado inmobiliario basado principalmente en tres puntos, valor de venta de la propiedad, valor de arriendo y plusvalía del sector. Estos tres factores son claves para determinar si la propiedad seleccionada será un activo rentable para el inversionista o no.

- **Plataforma inmobiliaria.**

Una vez encontrada la propiedad, esta se sube a la plataforma, con una ficha correspondiente a los análisis realizados por la empresa de rentabilidad y plusvalía, esta ficha le entregará la información suficiente para que el inversionista pueda tomar la decisión. Además esta plataforma se irá actualizando con cada vez que un inversionista realice un aporte, indicando el porcentaje comprado de la propiedad y lo que falta por invertir, por ejemplo:

PROPIEDAD



Valor Tasación (UF)	10.500
Valor de compra (UF)	9.000
Arriendo Estimado (UF)	76
Rentabilidad anual	10%
Plusvalia esperada anual	4%
N° de Inversionistas	300
Porcentaje de invertido	80%

- **Inversión**

En este proceso cada inversionista realiza el aporte que el estime conveniente en la propiedad con un mínimo de UF 50, si se llega al 100% del valor de la propiedad con el número de inversiones, esta pasa a ser propiedad de los inversionistas acorde al porcentaje aportado por cada uno de ellos. En este punto la empresa ya comienza a recibir utilidades por el corretaje de la propiedad, cobrando un valor de corretaje tanto al vendedor como al comprador. Estimamos un ticket promedio de inversión de UF 100, el cual corresponde al pie mínimo requerido por una entidad financiera al momento de adquirir un crédito hipotecario.

- **Administración**

La administración de la propiedad queda en manos de la empresa, por lo cual es parte importante del negocio que esta se encuentre en perfecto estado y bien arrendada. En este período la empresa cobrará un porcentaje de administración de la propiedad, el cual al igual que el corretaje será descontado a cada uno de los inversionistas de acuerdo a la inversión realizada por cada uno de ellos. Por ejemplo:

“Si el inversionista compró un 2% de la propiedad, el pagará acorde a ese 2% invertido los gastos de administración, es importante recalcar que si la propiedad no se encuentra arrendada la empresa no cobrará gastos de administración”

- **Venta**

La venta de la propiedad marca la salida del negocio, en el minuto de la compra, se establece un porcentaje de plusvalía, cuando la propiedad se encuentra cercana al valor establecido, esta se pone en venta. El inversionista se lleva los retornos de plusvalía de la propiedad y la empresa recauda por el corretaje de la venta.

3.3. Estrategia de crecimiento

El escalamiento y crecimiento de la compañía va depender directamente de las oportunidades inmobiliarias que existan en el mercado, entre más oportunidades obtenga, mayor va ser la captación de clientes que realicen inversiones. Por esto enfocaremos el crecimiento en tres Focos

- Foco 1 “Entrada y Oportunidades del mercado”

Es clave para el entrada y penetración de la empresa lograr captar un número selecto de oportunidades inmobiliarias, entre más ofertas tenga la plataforma, mayor va a ser el interés de los inversionistas en participar de esta. Las oportunidades inmobiliarias irán enfocadas según la plusvalía de los sectores y los aranceles de arriendo. En esta primera etapa la empresa debe enfocarse en encontrar las oportunidades de negocio en la región metropolitana, esto permitirá concentrar los recursos en la búsqueda de oportunidades inmobiliarias las cuales deben tener un retorno mayor al 6% anual (Renta anual / Valor propiedad).

Para lograr canalizar los recursos enfocaremos por un período de dos años la búsqueda en las comunas más rentables de la región Metropolitana y así ampliar el radio de búsqueda una vez consolidado el proyecto con ventas concretas en la región Metropolitana.

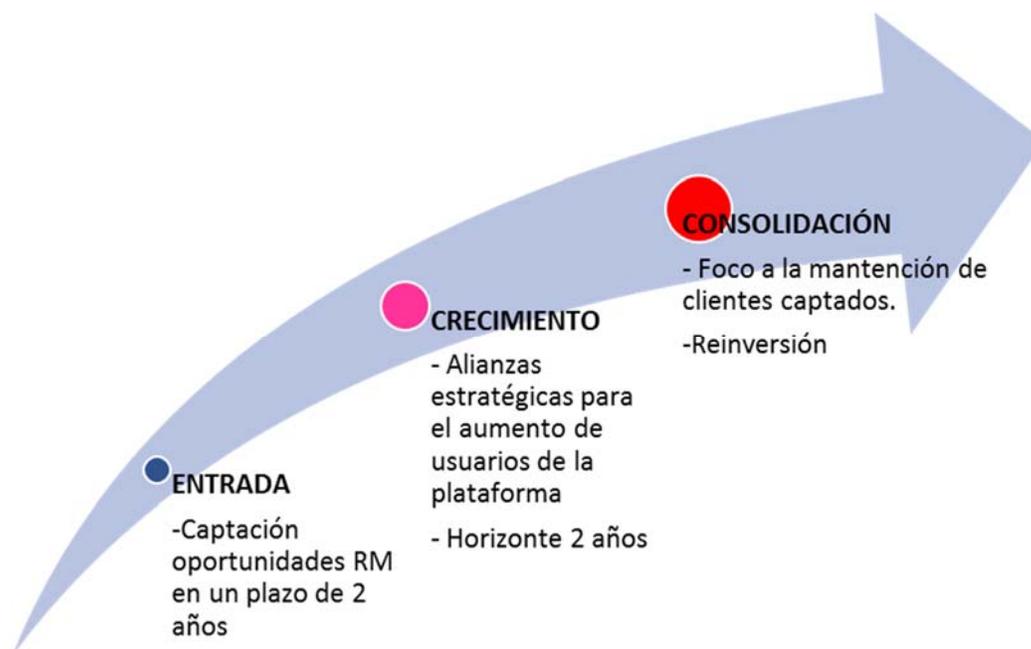
- Foco 2 “Alianzas estratégicas y Crecimiento”

El segundo foco en la estrategia de crecimiento es encontrar la mayor cantidad de usuarios posible, la base del negocio está en los usuarios de la plataforma y en las oportunidades inmobiliarias, alianzas estratégicas con corredoras de propiedades y portales inmobiliarios son alternativas para el escalamiento de clientes y el crecimiento de la compañía, esto dará a conocer esta nueva forma de realizar inversiones inmobiliarias y potenciará a captar usuarios que se encuentran buscando propiedades. Actualmente los portales de ventas son muy valorados para

la búsqueda de propiedades, ya sea propiedades de uso personal o inversión, por lo que nos parece una estrategia de escalamiento importante realizar alianzas con uno de ellos, esto permitirá aumentar el número de usuarios y posibles inversionistas, además de permitirnos llegar a nuevos mercados (regiones)

- Foco 3 “Consolidación”

La consolidación de la empresa se dará una vez cumplidos los dos focos anteriores. El horizonte de consolidación es de dos años en donde se destinarán recursos en mantener a los clientes captados. La consolidación es parte esencial del negocio, para esto debemos lograr mantener el cliente captado invirtiendo de manera constante con una variedad de oportunidades inmobiliarias que lo mantenga interesado en la compañía. Para esto es necesario mantener informados a los usuarios de las oportunidades inmobiliarias que se encuentran en el portal de manera constante, esto permitirá lograr mantener la masa crítica de inversionistas que logren consolidar la plataforma.



3.4. RSE y sustentabilidad

El modelo de negocio de búsqueda de propiedades, es enfocado a oportunidades inmobiliarias que no tengan impactos ambientales asociados, sino en proyectos de empresas y personas sustentables que generen una mejora en el hábitat urbano con proyectos atractivos que sean un aporte a la calidad de vida de la sociedad.

Por otra parte el foco de trabajo colaborativo de inversión crea sinergias entre personas que no pueden participar del negocio inmobiliario, abriendo las puertas a la comunidad a un negocio que hasta la fecha es solo para algunos.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

- Brand awareness: Es el porcentaje del mercado objetivo que conoce el producto. Se espera obtener un 1% el primer año.
- Prefiere el producto: Es el porcentaje de clientes que conoce el producto y que lo prefiere por sobre los competidores. Se espera que sea un 40% el primer año.
- Precio atractivo. Es el porcentaje de clientes que prefiere el producto y que considera que su valor es mayor que el precio. Se espera que el primer año sea un 65%.
- Decisión de compra: Es el porcentaje de clientes que considera el valor del producto mayor que su costo que su decisión es comprar. Se espera que este porcentaje sea de un 80% para el primer año.
- Retención: Es el porcentaje de clientes que vuelven a comprar. Se espera que este sea un 90% para el primer año.

- Cuota de mercado: Es el porcentaje de ventas de la compañía del total de ventas del mercado. Se espera obtener un 15% el primer año.
- Contribución de marketing: Es la diferencia entre los beneficios y los costos de marketing. Se espera que sea de un 10% en relación a los ingresos, a partir del segundo año.

4.2. Estrategia de segmentación

El producto se posicionara en el segmento ABC1,C2 en un rango etario entre 25-44 años. Como un producto financiero de bajo riesgo, rentable, de fácil uso y baja inversión. Ya que se considera a este grupo con capacidad de ahorro, conocimiento del mercado accionario (AFP) y el deteriorado rendimiento en corto plazo, lo que le entrega ventajas al producto de inversión en bienes inmuebles.

Este grupo está compuesto por 900.000 personas, por lo que en virtud de no desperdiciar recursos en la campaña de marketing y acciones de ventas, aplicaremos algunos filtros a esta segmentación:

- Número de hijos > Máximo 2
- Nivel de endeudamiento > Sin Boletín Comercial
- Número de créditos > Máximo 2 (1 hipotecario, 1 consumo)
- Sin otras inversiones.
- Sin deuda casas comerciales

Estimamos que el porcentaje que pasara estos filtros será un 1%, es decir enfocaremos nuestra campaña y fuerza de ventas en 9.000 personas.

4.3. Estrategia de producto/servicio

El principal diferenciador con la competencia directa es la estrategia de generación de valor, mientras la competencia busca generar su rentabilidad en el diferencial

entre compra y posterior venta, el proyecto busca generar valor en la renta y administración de los activos inmobiliarios. La motivación para este modelo es la información de la industria, en esta se puede apreciar que si bien existió una ventana de oportunidad para la generación de utilidad en la compra y venta, la tendencia ha cambiado, incluso se puede apreciar comunas en que los valores disminuyen (sector oriente).

El modelo de generación por renta y administración además está orientado no solo al mercado inmobiliario habitacional, si no a cualquiera que presente una oportunidad de rentabilidad, con especial atención al mercado inmobiliario comercial.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precio estará determinada principalmente por la estructura de costos, debido a que los niveles de rentabilidad asociados al riesgo están de manera implícita en el mercado, por ende la diferenciación está dada por ofrecer la misma rentabilidad a un menor riesgo. Esto implica que el margen esperado está fuertemente influenciado por la eficiencia de la estructura de costos y la rentabilidad bruta de los proyectos.

4.5. Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución del producto es virtual, si bien la venta puede ser presencial o virtual (se explicara a continuación), la distribución del producto en si será virtual, es decir el cliente recibe una notificación y carpeta a través de su correo electrónico una vez que haya comprado acciones, además automáticamente se creara un perfil en la plataforma web con nombre de usuario y clave de acceso, esto solamente si no lo ha hecho antes (se puede crear usuario sin necesidad de ser cliente), a través de su perfil podrá acceder a información actualizada del desempeño de su inversión, también tendrá acceso a nuevas ofertas antes de ser

públicas, y en caso que lo desee podrá disponer de sus acciones mediante su venta en la misma plataforma. Indistintamente cada cliente recibirá un boletín trimestral con la información descrita anteriormente. Dentro de los segmentos de clientes, existen 2 (Premium y antiweb*) que recibirán atención personalizada respecto del desempeño de su inversión, ya sea con reuniones presenciales, videoconferencia o llamadas según la preferencia del cliente.

*clientes que por motivos de edad, desconocimiento o desconfianza prefieren no usar plataforma web para transferencias de dinero.

4.6. Estrategia de Comunicación y ventas

Estará liderada por una campaña en medios, la cual incluirá:

- Avisos de radio. Principalmente en radios del segmento (ej. Radio Zero) en horarios punta (ida y regreso del trabajo), enfocado especialmente en lograr que los clientes visiten la plataforma, dada la complejidad de explicar el sistema en solo segundos.
- Revistas especializadas. Este se dividirá en dos sub campañas:
 1. Revistas/diarios financieros. Incluirá más datos respecto del modelo, entendiendo que los lectores ya puedan conocer el sistema.
 2. Revistas de líneas aéreas. Datos más generales respecto de la inversión, haciendo hincapié en la innovación del modelo y el bajo riesgo.
- Avisos web (ej. Portalinmobiliario). Semejante al aviso de la revista en línea aérea.

- Avisos redes sociales (Facebook, Instagram). Serán de carácter más informal, algo irreverentes, buscando conseguir a los clientes más jóvenes del segmento.

La venta se realizara mediante dos canales:

1. Plataforma Web. En esta los clientes podrán generar sus cuentas personales, con algunas características de perfil de inversión. Podrán realizar la compra de paquetes accionarios, ya sea de un mismo proyecto o diversificado, podrán ver el desempeño mensual de su inversión, podrán hacer simulaciones de inversiones y hacer seguimiento a las mismas (será indistinto si el usuario es cliente o no). Los usuarios que sean clientes recibirán ofertas de nuevos proyectos antes de ser subidas a la plataforma de acceso público, también podrá poner en venta sus acciones en la plataforma si así lo deseara.
2. Atención personalizada. Dirigida principalmente al segmento de clientes Premium, en el caso que ellos así lo deseen y al segmento “antiweb”. Esta atención se realizara con ejecutivos/as de ventas especializadas, con conocimientos financieros y entrenamiento en venta consultiva B2P. Los ejecutivos visitaran a los clientes donde estos prefieran y le entregaran de manera personalizada la información disponible en la plataforma virtual, además los informaran respecto de nuevas ofertas y de tendencias del mercado inmobiliario.

4.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Las estimaciones de ventas están explicadas en el punto 4.1 no obstante es importante aclarar que se considera como año 1 al periodo posterior al de evaluación de los proyectos, el cual se estima será de 6 meses. Este periodo (el

cual será denominado 0) considera evaluar los proyectos disponibles en el mercado u ofertar por aquellos que no estén disponibles pero sean considerados atractivos dada su potencial rentabilidad, estos pueden ser nuevos o usados. Dentro de este periodo se consideran meses de campaña publicitaria. Anteriormente a este periodo, se consideran 3 meses (el cual será denominado -1) de reclutamiento y entrenamiento del equipo.

Según la estimación descrita en el punto 4.1 las proyecciones para los primeros 5 años son las siguientes:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1.872	3.744	7.376	14.382	27.756
Base 900.000 personas en el segmento	Considera retención del 90% e incremento de 10%	Considera retención del 90% e incremento de 7%	Considera retención del 90% e incremento de 5%	Considera retención del 90% e incremento de 3%

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto estará determinado por la siguiente formula.

El primer año considerara el costo de adquirir un cliente nuevo por la cantidad de clientes. A partir del segundo año se considera la misma fórmula pero añadiendo el valor de retención de cliente por el porcentaje de retención. No obstante el presupuesto estará limitado por la contribución neta de marketing.

El cronograma de la campaña (descrita en 4.6) constara de 2 partes, la primera es una campaña intensiva de introducción del producto que considera 3 meses antes del lanzamiento oficial y una segunda parte que se realizara anualmente. La intensidad de esta segunda parte estará delimitada según la restricción respecto de su beneficio neto descrito anteriormente.

4.9 Desarrollo de Marca

Buscaremos alianzas comerciales con Bancos que vean el potencial de entregar créditos de consumo a clientes para que puedan participar, respaldando sus créditos con las acciones de la propiedad adquirida. La idea principal es tener un logo del Banco en nuestra plataforma y brochure comerciales, así los clientes puedan confiar en nuestra marca y tener ejecutivos pre asignados para la inversión.

Análisis Unitarios

	2018	2019	2020	2021	2022
Ticket promedio	2.430	2.430	2.430	2.430	2.430
Costo Publicidad	50.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Costo Plataforma	30.000	-	20.000	-	20.000
Personal MKT	16.329	25.588	39.599	52.908	70.689
Mtto Plataforma	10.080	10.080	10.080	10.080	10.080
Total MKT	106.409	50.668	84.679	77.988	115.769
Costo Captacion Unitario	44	21	35	32	48
Costos Variables Totales	52.647	130.657	248.699	360.823	510.633
Costo Cierre Unitario	22	54	102	148	210
Costo Total Cliente Nuevo	65	75	137	181	258
Costos Operacionales	70.760	83.860	102.400	125.500	154.300
Costos Administracion	93.000	93.000	93.100	95.200	100.300
Costo Mantencion Cliente	87	47	27	15	9

V. PLAN DE OPERACIONES

Los procesos claves de la compañía comienzan con estudios de los diferentes comportamientos inmobiliarios del país, lo cual enfocará donde la empresa debe comenzar la búsqueda de oportunidades de negocios para el cliente. Esto es el puntapié inicial del plan de operaciones, el cual entregará focos de búsqueda y la continuidad de los procesos internos y externos de la compañía. Podemos decir que los procesos más destacados son:

1. Análisis y tendencias del mercado Inmobiliario
2. Búsqueda de la oportunidad y promesa de compraventa
3. Proceso de compra del inversionista
4. Administración de la propiedad
5. Salida del negocio

Los procesos dentro de la compañía son la clave para estructurar la cultura de ejecución interna del negocio, esto permite controlar la estrategia y ejecutar los procedimientos de manera efectiva.

Mayor detalle se puede encontrar en la parte II del plan de negocios.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

Existirán dos gestores del proyecto los cuales tendrán la misión de desarrollar dos grandes labores, estas son:

- Gestor Comercial y Marketing
- Gestor de Estudios y Finanzas

Cada uno de ellos tendrán a cargo desarrollar una de estas labores, las características y funciones que deben cumplir cada uno son las siguientes:

El gestor comercial y de marketing estará a cargo de implementar la campaña de marketing requerida para el proyecto, por lo cual deberá buscar al mejor proveedor además de monitorear su correcta puesta en marcha. En forma paralela debe formar el equipo comercial de la empresa, el cual debe tener constituido para el lanzamiento de la compañía.

El gestor de Estudios y Finanzas será encargado de desarrollar la plataforma inmobiliaria, siendo el gestor de buscar los proveedores que desarrollen esta parte del proyecto y controlar los avances de su construcción, de forma simultánea, será encargado de conformar el equipo de administración y finanzas además del departamento de estudio inmobiliario.

Mayor detalle se puede encontrar en la parte II del plan de negocios.

VII. PLAN FINANCIERO

EL plan financiero se basa en las estimaciones de demanda desarrolladas en plan de Marketing.

Mayor detalle se puede encontrar en la parte II del plan de negocios.

Tasa de Descuento

$K_p = r_f + B \cdot PRM + PL + PS$	
rf	0,0095 BTU UF 5 años
B	1,09 Real Estate (General/Diversified)
PRP	0,0691 Damodaran
PL	0,04
PS	0,04
Tasa	16%

Estado de Resultados año 1 al 5

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Corretaje	146.143	345.429	770.571	1.089.429	1.647.429
Ingresos Arriendo	2.640	23.815	55.055	105.875	152.570
Costos Fijos Operacionales	(70.760)	(83.860)	(102.400)	(125.500)	(154.300)
Costos Fijos Administracion	(93.000)	(93.000)	(93.100)	(95.200)	(100.300)
Costos Variables	(55.050)	(136.620)	(305.482)	(442.262)	(665.999)
Depreciación/Amortización	(27.507)	(27.831)	(28.671)	(14.101)	(15.051)
Resultado antes de imptos	(97.533)	27.933	295.974	518.241	864.348
Impuestos	-		(61.121)	(139.925)	(233.374)
Resultado después de imptos	(97.533)	27.933	234.853	378.316	630.974
Resultado / Ventas	-67%	8%	30%	35%	38%

Flujo año 1 al 5

	2018	2019	2020	2021	2022
Resultado después de imptos	(97.533)	27.933	234.853	378.316	630.974
Depreciación	27.507	27.831	28.671	14.101	15.051
Inversión sin Cap. Trab.	(1.620)	(19.200)	(37.150)	(19.750)	(35.000)
Capital de Trabajo	(188.836)	(42.942)	(68.628)	(90.817)	(126.110)
Valor Desecho					15.051
Flujo de Caja	(260.484)	(6.379)	157.747	281.850	499.967

Indicadores

Tasa Desccto	16%
VPN	\$73.545,11
TIR	22%

Sensibilidad

Escenarios					
	Malo	Pesimista	Normal	Optimista	Bueno
Volumen	-8,00%	-5,00%	0,00%	5%	8%
Precio	0%	0%	0,00%	0%	0%
Gastos Variables	10%	10%	0,00%	-5%	-5%
Costos Fijos	0%	0%	0,00%	0%	0%
VAN	-\$80.817,5	-\$51.984,7	\$73.545,1	\$166.147,9	\$198.467,1
TIR	10%	12%	21%	28%	30%

VIII. RIESGOS CRITICOS

Los riesgos críticos del negocio los caracterizamos en tres grupos, estos son:

- Interés de mercado y crecimiento
- Acciones de la competencia
- Fidelización de cliente y tiempos de desarrollo.

Interés de mercado y crecimiento:

Uno de los riesgos más importantes es la penetración que debemos tener en el mercado, al ser un servicio nuevo donde las personas invierten directamente su capital, es muy importante la fidelización que debemos tener con el cliente, por lo mismo el equipo de análisis y venta juegan una tarea fundamental en la fidelización del cliente, siendo ellos los precursores de lograr un crecimiento masivo y generar efecto de red entre los usuarios. La forma de mitigar este riesgo será:

- Campaña de marketing
- Capacitación constante del mercado inmobiliario a los ejecutivos.
- Mail informativos del mercado a los usuarios y posibles clientes.
- Mail informativos de las oportunidades a los usuarios y posibles clientes.

Acciones de la competencia

Si bien actualmente la competencia no ofrece el mismo servicio, las barreras de entrada al negocio son bajas, por lo tanto la empresa debe ser los penetrar el mercado de manera agresiva y posicionarse como pionero en la mente del consumidor, para eso es necesario al igual que el punto anterior tener una campaña potente de marketing que nos catalogue como líderes del servicio y así lograr penetrar de forma agresiva.

Fidelización de cliente y tiempos de desarrollo.

El mayor desafío es lograr captar la atención de inversionistas en los tiempos proyectados y minimizar los tiempos de desarrollo del proyecto, por lo mismo el equipo de análisis y venta juegan nuevamente un rol principal en los tiempos y costos de desarrollo, la capacidad de captar oportunidades de negocio (venta de propiedades) e inversionistas es el mayor desafío que presenta la compañía. Por esto debemos lograr llegar con la información adecuada a los clientes, además de un abanico de oportunidades atractivo para los usuarios de la plataforma. Para esto debemos considerar los siguientes factores y así mitigar el riesgo, estos factores son:

- Plataforma inmobiliaria amigable:

Es clave que la plataforma sea amigable para los inversionistas, esta debe tener la información de las oportunidades de negocio y que esta información logre atraer al cliente, explicando en informes precisos la plusvalía del inmueble, la rentabilidad y el porcentaje de inversionistas interesados en el negocio.

- Equipo de ventas y análisis:

El equipo de venta y análisis debe estar completamente interiorizado en las oportunidades, el equipo de análisis debe entregar la información suficiente para

que los vendedores logren captar la atención de los usuarios y puedan completar los negocios.

- Tiempos de venta:

Un factor crítico son los tiempos de ventas de las propiedades, ya que si se prolongan más de la cuenta las promesas firmadas vencerán su plazo y la oportunidad inmobiliaria se puede caer. Para esto es necesario tener una masa crítica de usuarios activos en la plataforma.

IX. PROPUESTA INVERSIONISTA

La empresa requiere un aumento de capital de \$ 200 MM de los cuales se destinarán bajo los siguientes conceptos.

- **54% del aumento de capital será destinado para capital de trabajo.**
- **43% será destinado para activo intangible (Publicidad y Plataforma)**
- **4% para el activo fijo (Habilitación de oficina y otros)**

De los \$200 MM del aumento de capital el 75% serán aportados por el inversionista equivalente a \$150 MM quedándose con el 50% de la empresa equivalente a 150 acciones serie A preferentes y presencia de 2 de cuatro directores con quorum calificado.

Con respecto a los fundadores el 25% del aumento de capital será realizado por ellos, equivalente a \$50 MM quedándose con el 50% restante de la empresa equivalente a 50 acciones serie A preferentes y 100 acciones serie B comunes y presencia de 2 de cuatro directores con quorum calificado.

Se le ofrece al inversionista una tasa interna de retorno del 22% considerando el escenario base del Business Plan.

X. CONCLUSIONES

Los beneficios de invertir en bienes raíces son muy ventajosos, históricamente tienen un comportamiento de bajo riesgo además de tener una plusvalía del 6% anual los últimos 10 años de historia en nuestro país, haciendo del negocio inmobiliario algo atractivo para el inversionista, más aún si se logran romper las barreras de entrada que actualmente posee la industria, tales como las restricciones crediticias y los altos montos de inversión que solo un grupo selecto de personas posee, por lo mismo la atraktividad del negocio se basa en romper los paradigmas permitiendo que cualquier persona con un mínimo de restricciones pueda invertir en el negocio inmobiliario, lograr eliminar estas barreras de entrada hace que el plan de negocio sea escalable y de potencial crecimiento.

Basándonos en los análisis realizados podemos decir que si es atractivo invertir en el plan de negocio, la factibilidad de lograr una correcta operación y rentabilidad, se basa principalmente en una plataforma consistente de fácil uso para el inversionista, que logre captar una masa crítica de usuarios que permita los cierres de negocio, además de un equipo gestor que logre captar las oportunidades de la industria.

XI. Bibliografía y fuentes

- Informe trimestral mercado inmobiliario GFK 1° trimestre 2016
- Informe trimestral mercado inmobiliario GFK 2° trimestre 2016
- Informe trimestral mercado inmobiliario GFK 3° trimestre 2016
- Informe trimestral mercado inmobiliario GFK 4° trimestre 2016
- Cámara chilena de la construcción (www.cchc.cl)
- Análisis de competidores FacilityRent (www.facilityrent.com)
- Análisis de competidores Besafe inversiones (www.besafeinversiones.com)
- Análisis de competidores Propius (www.propius.cl)
- Análisis de competidores Capitalizame (capitalizarme.com)