



Comunidad Santiago

Parte I

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

Alumno: Juan Diego Chubretovic

Profesor Guía: Arturo Toutín

Santiago, Julio 2018

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL POSTÍTULO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PARTE I

RESIDENCIA DE ESTUDIANTES COMUNIDAD SANTIAGO



ALUMNO: JUAN DIEGO CHUBRETOVIC

PROFESOR GUÍA: ARTURO TOUTÍN DONOSO

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1. Industria	6
2.2. Competidores	9
2.3. Clientes	11
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	14
3.1. Modelo de negocio	14
3.2. Descripción de la empresa	15
3.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	18
3.4. RSE y sustentabilidad	19
IV. Plan de Marketing	20
4.1. Objetivos de marketing	20
4.2. Estrategia de segmentación	21
4.3. Estrategia de producto/servicio	22
4.4. Estrategia de Precio	23
4.5. Estrategia de Comunicación y ventas	25
4.6. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	26
4.7. Presupuesto de Marketing y cronograma	27
V. Plan de Operaciones	28
VI. Equipo del proyecto	29
VII. Plan Financiero	29
VIII. Riesgos críticos	30
IX. Propuesta Inversionista	32
X. Conclusiones	33
XI. Bibliografía y Fuentes	34
XII. Anexos	35
1. Anexo 1: Matrículas Totales y Tasas de Crecimiento por Institución	35
2. Anexo 2: Distribución de matrícula de Estudiantes Extranjeros	35
3. Anexo 3: Análisis PESTEL	35
4. Anexo 4: Principales Centros de Estudios en Santiago Sur	37
5. Anexo 5: Encuesta aplicada	38

6. Anexo 6: Estadísticas de reclutamiento de la competencia_____	42
7. Anexo 7: Principales accesos a la página web_____	42
8. Anexo 8: Resultados de la encuesta aplicada_____	43
9. Anexo 9: Cantidad de alumnos por sede Duoc UC_____	45
10. Anexo 10: Fotos terreno actual de la residencia_____	46
11. Anexo 11: Tasa Libre de Riesgo según Banco central_____	47
12. Anexo 12: Beta Damoradán para Industria Hotelera_____	48
13. Anexo 13: Riesgo país según Damoradán_____	48
14. Anexo 14: Flujo de captación de clientes_____	49
15. Anexo 15: Características propiedad en detalle_____	50

Resumen Ejecutivo

Actualmente en Chile existen aproximadamente 1.162.306 estudiantes en la educación superior (Universidades, Centros de Formación Técnica e Institutos Profesionales) según datos del Consejo Nacional de Educación (**Anexo 1**). Del total de matrículas del año 2017 un 42% de ellas (488.000 matrículas) se concentran en la región Metropolitana y alrededor del 20% ([Fuente](#)) de estas son de estudiantes provenientes de regiones que optan por estudiar en la capital, lo cual equivale a 97.600 estudiantes.

Hoy en día existen diversas opciones de residencias universitarias en la capital para atender la considerable demanda estudiantil, sin embargo, la gran mayoría de ellas se ubica en los barrios tradicionales de Santiago, tales como, Baquedano, Santa Lucía, Providencia, Santiago Centro, entre otras.

En el sector sur de Santiago existen 50.000 estudiantes aproximadamente de la educación terciaria de los cuales 10.000 proceden de regiones distintas a la Metropolitana y no existe en esta zona una oferta atractiva de residencias universitarias para esta importante cantidad de alumnos.

Es precisamente por lo anterior, que la residencia *Comunidad Santiago* tiene una ventaja competitiva relevante al estar ubicada en el sector sur de Santiago y con esto poder capturar parte importante de la demanda que estudia en este sector. Junto con la diferenciación geográfica de la residencia además esta cuenta con estrictos estándares de calidad, servicio y seguridad, además de estar equipada con tecnología de última generación.

Desde el punto de vista financiero el negocio es rentable debido a que con una inversión de \$276.301.503, el Valor Actual Neto (VAN) es de \$199.521.899 y el Valor Neto Ajustado es de \$223.355.684, permitiendo así que las utilidades sean positivas desde el primer año.

I. Oportunidad de negocio

El período universitario es una etapa fundamental dentro de la vida y crecimiento de las personas en el cual se transita por la adolescencia llegando a la adultez a través de una formación que abarca la dimensión intelectual, espiritual, social, entre otras, las que marcan el propósito de la vida profesional del estudiante.

Es de conocimiento general que Chile en un país centralizado en la gran mayoría de los ámbitos de los cuales, la educación no es la excepción. En la región metropolitana se concentran la mayor cantidad de establecimientos educacionales con un reconocido prestigio y es por esto mismo que gran parte de los alumnos provenientes de regiones migran a la capital, dejando de manera temporal sus hogares, para poder formarse y cumplir sus ambiciones profesionales.

Dado lo mencionado anteriormente es que la ciudad de Santiago se ha convertido en protagonista de una nueva vida urbana universitaria donde deben existir interacciones, diálogos, espacios comunes de expresión, comunidades abiertas, etc. en las cuales los alumnos puedan apoyarse.

Actualmente casi la totalidad de las residencias universitarias se concentran en las comunas de Las Condes, Providencia y Santiago Centro, que si bien albergan gran parte de las instituciones de educación superior, hay otras comunas, entre las que destacan San Joaquín, La Florida, Peñalolén y Puente Alto, que cuentan con una gran población estudiantil.

Es justamente en las últimas comunas mencionadas en donde se construirá la residencia universitaria *Comunidad Santiago*.

Hoy en día el sector sur cuenta con más de 10.000 potenciales clientes y no existe ninguna residencia cercana a las casas de estudio, por lo que los estudiantes tienen que desplazarse grandes distancia o en su defecto optar por opciones que no necesariamente cubren sus necesidades.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria

Según datos del Consejo Nacional de Educación (CNDE) en la última década (2006-2016) se duplicó el número de estudiantes en la educación superior (Fuente: Universia, 2016). Hoy existen alrededor de 1.162.300 alumnos matriculados en la educación terciaria (**Anexo 1 y 2**), de los cuales aproximadamente un 42% de ellos (488.000 estudiantes) se concentran en la región Metropolitana y alrededor del 20% (Fuente) vienen de otras regiones a estudiar a Santiago. En línea con lo anterior, el Servicio de Información de Educación Superior (SIES) espera que el número de estudiantes aumente ligeramente en los próximos 5 años o se mantenga estable (**Gráfico 2.1.1**).

Tendencia matrícula primer año

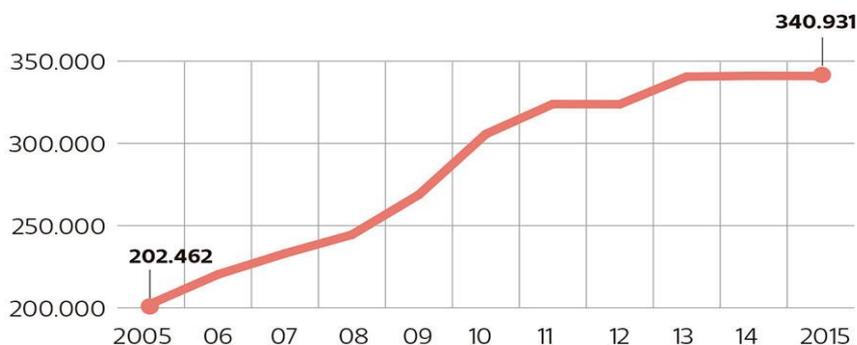


Gráfico 2.1.1-Fuente: [La Tercera, 2015](#)

Además de la información de crecimiento del mercado que figura en los gráficos 2.1.1 y 2.1.2, con la nueva reforma educacional impulsada por el gobierno de la presidenta Michelle Bachelet el año 2015 se da la posibilidad a más estudiantes de acceder a la educación superior, por lo que se espera que la preferencia de los estudiantes de regiones por las universidades adscritas al sistema de gratuidad aumente.

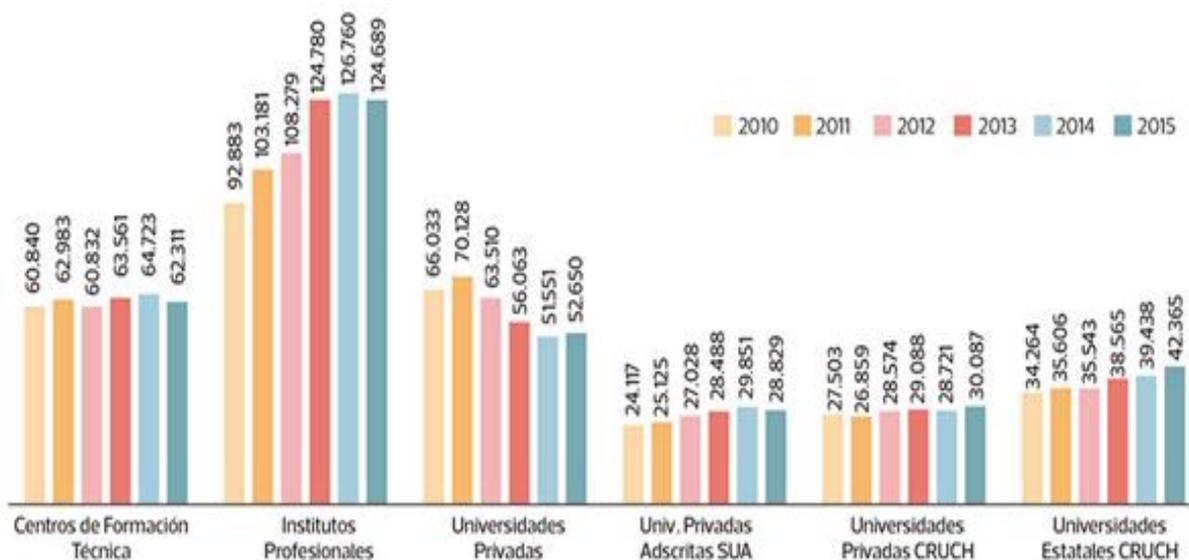


Gráfico 2.1.2-Fuente: [La Tercera, 2015](#)

Es importante destacar que dentro del mercado de las residencias universitarias existen muchos competidores con niveles de profesionalización bajos y la mayoría de las alternativas no tiene buena calidad en su infraestructura. Muchas veces se usa de residencia universitaria una casa que los dueños tenían sin uso, a la cual le realizan arreglos básicos para que este quede habitable.

En lo que respecta a los factores externos, a modo de síntesis del análisis PESTEL (**Anexo 3**) se puede concluir que existen ciertos riesgos que están asociados a la continuidad a corto y largo plazo de los estudios en los diferentes centros de educación.

En los últimos años se han presentado situaciones de diversas índoles que para bien o mal, han afectado el número de estudiantes y/o su continuidad en los estudios. Algunos ejemplos de esto son las múltiples huelgas por gratuidad universitaria que detuvieron por meses en algunos casos la asistencia a clases u otros de más largo plazo, como el cierre de universidades completas debido a malos manejos financieros.

Por otra parte hay factores que si bien son menos probables que tengan un impacto significativo en el giro del negocio estos pueden ser relevante a largo plazo. Dentro de ellos se encuentran factores propios de los cambios tecnológicos,

infraestructurales y de transportes, los cuales si se detectan a tiempo pueden ser una oportunidad más que un problema (**Anexo 3**).

Tamaño de mercado

Con respecto al tamaño de mercado se calculó en base a las principales sedes de educación superior del sector sur siendo el Duoc UC (**Anexo 9**), Inacap, Pontificia Universidad Católica y Universidad Técnica Federico Santa María los centros con mayor cantidad de alumnos. Se espera que el tamaño de mercado sea mayor al que se propone en el siguiente cuadro pero dada la incapacidad de los autores de conseguir información fidedigna se omiten los otros planteles de educación.

Se estima que el 20% de los estudiantes de la región Metropolitana provienen de región ([Fuente](#)) y necesitan de un lugar donde habitar, por ende se hace el supuesto que el 20% de los alumnos de una determinada sede son oriundos de región.

El siguiente cuadro muestra el tamaño de mercado de los alumnos del sector Sur de Santiago:

	N° estudiantes	%
Total Sector Sur R. Metropolitana	51.512	100%
R. Metropolitana proveniente de regiones	10.302	20%

*Dólar=\$635 CLP

Cuadro 2.1.1: Tamaño de mercado, Fuente: Elaboración Propia

Un arriendo mensual promedio en un departamento compartido, residencia universitaria u otro medio tiene un costo promedio de \$300.000 ó USD\$472 mensuales.

- Tamaño mercado anual= US\$472 x 10.302 x 12
- **Tamaño mercado anual= US\$58.350.528**

Según lo anterior, existe una oportunidad de mercado atractiva, ya que, si bien existe la disposición a vivir en una residencia universitaria, los estudiantes no suelen preferir esta alternativa por que no encuentran una oferta atractiva (en el sector sur de Santiago) en términos de precio, calidad, seguridad, servicios, cercanía entre otras que satisfaga todas sus necesidades.

La figura 2.1.1 muestra el análisis de las cinco fuerzas de Porter de la Residencia:

5 FUERZAS DE PORTER	
Potenciales entrantes	La entrada de potenciales entrantes es media, ya que se debe contar con un terreno que tenga acceso al transporte público y es un sector privilegiado, lo cual tiene un valor relativamente alto.
Poder de los proveedores	El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que no es un negocio que dependa en gran medida de los proveedores. Estos se usan mayormente en personal de trabajo, productos para la cafetería y proveedor de servicios básicos.
Competencia Interna	La competencia interna es baja ya que, en el sector no existe otra residencia de este tipo, encontrándose la mas cerca en el sector centro de Santiago (Providencia)
Poder de los clientes	El poder de negociación de los clientes es medio bajo, ya que en este tipo de negocios el precio esta fijado por el mercado en base a la ubicación, además de no depender de algún o algunos clientes en particular.
Productos sustitutos	La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que el clientes tiene variadas opciones a este tipo de negocios, entre las que destacan las casa de familiares, departamentos.

Figura 2.1.1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter, Elaboración propia

Como se puede ver en el análisis Porter, 4 de las 5 fuerzas actúan más bien a favor, permitiendo que este sea un negocio competitivo y rentable a largo plazo, destacando como algunas de las principales ventajas, la inversión no menor requerida por parte de la eventual competencia para instalar una residencia de este tipo (Aproximadamente \$350.000.000), además de un mercado con miles de clientes, y por otra parte la nula competencia en el sector.

El único riesgo que se vislumbra en el análisis es la cantidad de productos sustitutos, sin embargo, estos en su gran mayoría no ofrecen la cantidad de servicios o nivel de instalaciones que ofrecerá *Comunidad Santiago*.

2.2 Competidores

Dentro de la comuna de La Florida, donde se emplazará la residencia *Comunidad Santiago*, no existe una residencia universitaria con las características antes descritas. Sin embargo, los sustitutos directos son los departamentos compartidos

y el arriendo de piezas (*Fuente: [Publimetro 2016](#)*). En el cuadro 2.2.1 se hace una breve descripción de los sustitutos directos:

Ítem	Descripción general	Ventajas	Desventajas	Precio
Departamentos Compartidos	Departamentos que se arriendan en grupos de 2 a 4 personas y los gastos se dividen entre los integrantes de este.	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor libertad. -Horarios flexibles. -No hay intermediarios asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Requiere un cierto grado de responsabilidad de parte de los usuarios. -Costosa. -Problemas de convivencia entre los arrendatarios. -Existe un contrato de por medio. 	Entre \$150.000 y \$450.000 CLP
Arriendo de piezas	Consiste en un departamento o casa particular donde el dueño dispone de piezas desocupadas y las arrienda para tener un ingreso extra.	<ul style="list-style-type: none"> -Alternativa económica. -No hay un contrato de por medio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Existen reglas y normas de convivencia que son definidas unilateralmente por el dueño. -No hay una repartición equitativa de los gastos. 	Entre \$80.000 y \$125.000 CLP
Alojar en la casa de un familiar o conocido	Vivir en la casa de algún ser querido que cuente con un lugar disponible	<ul style="list-style-type: none"> -Alternativa económica. -No hay 	-El usuario no se siente plenamente cómodo viviendo con alguien que no son sus padres	Entre \$15.000 y \$100.000 CLP

	en su vivienda para el alumno en cuestión.	contratos de por medio.	o apoderados. -No todos los alumnos cuentan con esta alternativa.	
--	--	-------------------------	--	--

Cuadro 2.2.1: Descripción de los Sustitutos Directos, *Fuente: Elaboración Propia*

2.3 Clientes

Se entiende por “cliente” el que finalmente toma la decisión final respecto de contratar o no el servicio y además es quien paga generalmente. De acuerdo al estudio realizado y en línea con lo que se calculaba previo a este, los clientes de la residencia universitaria son los padres o apoderados del usuario en cuestión (estudiantes o consumidor), de lo que se deduce que quien financia el servicio en la gran mayoría de los casos son los **padres o apoderados**.

Es importante mencionar que los usuarios (estudiantes) son los principales **influenciadores** de la decisión del cliente. Además de los usuarios, los centros de estudios también poseen una influencia alta en la toma de decisiones del cliente, ya que, es a través de estos donde se promociona y recomienda la residencia. Como se verá más adelante en el plan de marketing, es clave para la empresa contar con alianzas y presencia en los principales centros de educación del sector sur.

El cuadro 2.3.1 presenta la descripción del usuario, cliente e influenciadores:

Usuario	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Joven entre 18-30 años que proviene de una región distinta a la Metropolitana a cursar sus estudios superiores en una universidad, Instituto Profesional o Centro de Formación Técnica. ➤ El tiempo de estadía promedio
----------------	--

	<p>de sus estudios es de 4-5 años</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valoran el precio, seguridad y cercanía al transporte público.
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Padres o apoderados del usuario. ➤ Edad relativa. ➤ Son ellos los que se hacen cargo financieramente de los estudios y necesidades del usuario. ➤ Valoran el precio y la seguridad de la residencia por sobre todas las cosas.
Influenciadores	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Usuarios, Centros de estudios del sector sur y portales web estudiantiles. ➤ Valoran la seguridad y confianza con el personal y los dueños de la residencia.

Cuadro 2.3.1: Descripción de usuario, cliente e influenciadores, *Fuente: Elaboración Propia*

En la figura 2.3.1 se detallan los atributos más valorados por los usuarios y clientes según la investigación de mercado realizada por los autores:



Figura 2.3.1: Atributos más valorados por los usuarios y clientes. Fuente: Elaboración Propia

Regularmente, la decisión de estudiar en un lugar externo al que el usuario reside es una decisión que se toma junto a la familia o círculo cercano del usuario, ya que, debido a la corta edad del estudiante generalmente existe dependencia económica de sus padres o apoderados.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo más desarrollado y conocido para plantear un modelo de negocios es a través de lienzo Canvas en cual se incluyen diversos factores importantes a tomar en cuenta para la realización de este.

Existen algunos particularmente significativos y son los que a largo plazo marcarán la diferencia en lo que a competitividad se refiere.

El cuadro 3.1.1 muestra el lienzo Canvas con los diversos factores a considerar:

Socios Claves	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Dueños del terreno -Entidades de educación superior. -Entidades que tengan acceso a los estudiantes de regiones y extranjeros que se vienen a estudiar a Santiago, tales como, plataformas web, foros de estudiantiles, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Publicitar la residencia mediante páginas web, redes sociales y corredoras de propiedades enfocadas a los estudiantes. -Asistir a las universidades del sector sur de Santiago con un stand donde los estudiantes podrán conocer la residencia y resolver sus dudas sobre esta. -Establecer alianzas con instituciones de educación superior 	<ul style="list-style-type: none"> -Única residencia universitaria ubicada en Sector del Sur de Santiago con todas las comodidades para un estudiante a un precio asequible, con cercanía al transporte público y con un plan de fomento a las actividades comunitarias. - Un servicio de calidad en comparación con otras residencias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cercana, comprensiva, facilitando todas las instancias que el cliente necesite para poder hablar con sus seres queridos, visitarlos, recibir encomiendas, entre otras. -Se contará con un anfitrión que prestará ayuda los clientes en caso de que la necesiten. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiantes nacionales y extranjeros que cursen educación superior de entre 18 y 30 años con permanencia temporal en Santiago. -Empresas de regiones (Para efecto de sus capacitaciones)
	Recursos Claves <ul style="list-style-type: none"> -Propiedad en el SUR de Santiago -Personal a cargo del negocio y publicidad. -Sistema de accesos computarizado. - Know How de los creadores del proyecto 		Canales <p>Presencial, páginas web, redes sociales, corredoras de propiedades, paneles universitarios, paginas relacionadas con viajes (Booking por ejemplo) y boca a boca.</p>	
Estructura de costos <ul style="list-style-type: none"> -Costos fijos que incluyen pagos de servicios básicos, personal a cargo de los estudiantes, personal de aseo, mantendones del lugar entre otros. -Gasto por publicidad para promocionar la llegada de más estudiantes a la residencia. -Ejecutivo Part-Time -Pagina WEB 		Flujo de ingresos <ul style="list-style-type: none"> -Se dará por la cantidad de estudiantes que estén inscritos en la residencia. -Además se prestará un servicio de cafetería con las cuatro comidas, el cual se pagará aparte. 		

Cuadro 3.1.1: Lienzo Canvas, Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis Canvas, modelo de las 5 fuerzas de Porter, análisis Pestel y VRIO se concluye que el modelo de negocios que se desea implementar en *Comunidad Santiago* es factible de realizarse, dado la necesidad existente de alojamiento por parte de los alumnos del sector Sur de Santiago.

Propuesta de valor

Mediante el análisis del modelo Canvas se determina la propuesta de valor para el segmento de clientes mencionados en el cuadro 2.3.1:

“Permitir a los alumnos de regiones, que estudian en el sector sur de Santiago, ser parte de la residencia universitaria Comunidad Santiago donde podrán alojar, compartir y estudiar en un lugar cercano a sus casas de estudio con las comodidades necesarias para hacer de su estadía en la capital un tiempo agradable y provechoso”

3.2. Descripción de la empresa

Comunidad Santiago tendrá como principal objetivo cubrir las necesidades de alojamiento y comunidad de los alumnos oriundos de regiones, extranjeros y personas adultas que vengan a estudiar por más de un mes al sector Sur de Santiago.

Ésta estará ubicada en la comuna de La Florida muy cercano al metro Rojas Magallanes y de diversas casas de estudios que albergan a miles de estudiantes.

La residencial *Comunidad Santiago* contará con los servicios básicos (agua, luz, gas) además de Wifi en todo el edificio; baño privado y/o compartido; seguridad las 24 horas del día; cafetería abierta durante el día y máquinas de vending que funcionan tanto en el día como en la noche; salas de estudios con acceso a computadores e impresoras; botiquín de emergencia por cada pieza; televisión; entre otras cosas.

El cuadro 3.2.1 muestra el análisis VRIO de la residencia Comunidad Santiago:

Recursos y/o capacidades	Valioso	Raro (o escaso)	Difícil de imitar	Organización ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso?
Terreno (Ubicación)	Sí	No	No	Sí
Servicio	No	Si	Si	Sí
Colaboradores	Si	No	No	Si
Modelo de negocio (Australiano)	No	Si	No	Sí
Infraestructura	Si	No	No	Si
Software	No	No	No	Si
Ejecutivo	No	No	No	Si
Servicio de alimentación	No	No	No	No
Servicio de limpieza	No	No	No	No
WI-FI	No	No	No	Si

Cuadro 3.2.1: Análisis VRIO Comunidad Santiago. Fuente: Elaboración Propia

Misión

Satisfacer las necesidades de habitación de los usuarios, superando sus expectativas a través de un servicio de calidad, amigable con el medio ambiente y por sobre todo que les permita tener un ambiente confortable para sus estudios.

Visión

Ser reconocidos como la residencia líder del sector sur de Santiago, brindando la mejor atención e infraestructura para los estudiantes de regiones, siempre teniendo en cuenta un desarrollo sostenible y asegurando la estabilidad laboral de sus colaboradores, con altos estándares de calidad y prestaciones de servicio.

Valores

- Transformar la estadía en Santiago en una experiencia positiva.
- Respeto y lealtad.
- Tener pocas reglas pero claras, para asegurar una vida en comunidad agradable.
- Disponibilidad absoluta para los clientes, ayudando a resolver cada problema que estos presenten.
- Compromiso e integridad con los huéspedes.
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Promoción de comunidad multicultural para crear relaciones duraderas.

Ventaja competitiva

Si bien existen residencias y servicios sustitutos en el mercado la ventaja competitiva de comunidad Santiago es ser la **única residencia para universitarios en el sector sur de Santiago** que cuenta con una ubicación estratégica cerca del transporte público y de los principales centros de educativos del sector. Todo lo anterior permite que el usuario no gaste tiempo en movilización además de contar con espacios tranquilos para su estudio y descanso.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La residencia iniciara sus operaciones con un total de 22 habitaciones individuales con baño privado y 14 habitaciones dobles con baño compartido. El proyecto en régimen, como empresa y marca *Comunidad Santiago* tanto a corto como a largo plazo requiere crecer de forma orgánica y ordenada enfocando la mayor parte de los recursos y esfuerzos a aumentar la ocupación y mejora la eficiencia.

En el **corto plazo** (6 meses) se busca la penetración en el mercado de las residencias y un aumento paulatino de la tasa ocupación teniendo como objetivo sobrepasar el punto mínimo de viabilidad.

Dado las acciones que se tomarán se espera lo siguiente:

- Para el primer año de funcionamiento, la tasa de ocupación promedio se estima en un **80 %** el primer semestre (marzo-julio) y **90%** el segundo semestre (agosto- diciembre). Bajo esta situación se generarán flujos positivos desde el primer año. El foco del primer año será principalmente establecer relaciones con los centros de educación aledaños a la residencia, realizar campañas publicitarias por redes sociales y página web, sin dejar de lado la calidad del servicio.
- El segundo año, se espera una tasa de ocupación cercana al 95%, lo cual permitirá aumentar los flujos de efectivos y disponibilizar de recursos para el funcionamiento de la residencia.
- Hasta finales del quinto año no se realizarán inversiones que requieran de gran capital debido a que se está pagando la inversión inicial.
- El sexto año se evaluará agregar una segunda sucursal en Macul, Ñuñoa o San Joaquín, ya que, al igual que la comuna de La Florida, no cuentan con este tipo de lugares.

Siguiendo en línea con lo anterior *Comunidad Santiago* pondrá especial énfasis en la capacitación permanente de sus colaboradores para que puedan brindar el mejor servicio a sus clientes. Además se hará un fuerte desarrollo de marca para lograr

un posicionamiento en la mente del consumidor como la residencia líder del sector sur de Santiago.

3.4 RSE y sustentabilidad.

Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un pilar fundamental para toda empresa e incluso en algunos casos es entendido como un comportamiento ético imprescindible, el cual tiene como objetivo general el desarrollo sustentable de los negocios cualquiera sea el tipo. La RSE involucra aspectos socioeconómicos, tecnológicos, políticos, ambientales y culturales a nivel mundial con sus respectivas controversias y alcances que estos puedan tener.

La residencia universitaria Comunidad Santiago se sumará a esta iniciativa global tomando una serie de medidas que apuntan a la sustentabilidad responsable del proyecto a largo plazo, entre las que se encuentran la implementación de basureros diferenciados, iluminación 100% LED, uso de materiales reciclables en su mobiliario, construcciones con el menor impacto posible en el medio ambiente, equipamiento de bajo consumo eléctrico e iniciativas para el correcto uso de los recursos naturales.

El cuadro 3.4.1 muestra la Matriz de Responsabilidad Social Empresarial:

Grupo	Dimensiones	Acciones
Económico	Reglas de mercado	Como empresa se respetaran las reglas de mercado y no se realizará ninguna iniciativa que pueda poner en duda la ética empresarial.
	Proveedores	Se les dará un trato digno, como un colaborador mas y se buscará establecer relaciones estables
	Clientes	Honestidad, integridad y excelencia en servicio serán valores claves e intrazables en el trato con los clientes y usuarios
Ambiental	Relación con el medio ambiente	Toda acción realizada en la residencia se ejecutará minimizando el impacto en el medio ambiente. Además se contarán con políticas que promuevan la disminución de la contaminación.
	Reciclaje	Se implementará el plan "3R" que consiste en reducir, reciclar y reutilizar.
	Información	Se comunicará tanto a los moradores y a los proveedores respecto de las medidas que posee Comunidad Santiago para minimizar los impactos en el medio ambiente.
Social	Comunidad con clientes	Se creará una comunidad con los clientes, la cual permite comunicar y promover las distintas actividades que se lleven a cabo de Comunidad Santiago
	Comunidad con los vecinos	Se establecerá una relación de sana convivencia con los vecinos de la residencia
	Clima Universitario	Crear buenos ambientes de trabajo trae consigo múltiples beneficios asociados, por lo que se tomarán una serie de acciones comunitarias para fomentar un buen clima universitario.

Cuadro 3.4.1: Matriz de RSE, *Fuente: Elaboración Propia*

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Con motivo de profundizar en el planteamiento estratégico y llevar a la práctica la visión y misión de la organización, se han propuesto objetivos de marketing los cuales se detallan a continuación:

1. **Establecer una relación cercana con los estudiantes**: El estudiante es el principal influenciador en su familia y también es quien recomienda a sus pares estudiantiles la estadía en la residencia, por lo que es clave generar una buena relación con ellos con el fin de lograr su fidelización. Esto se hará a través de múltiples convenios con lugares frecuentados por los usuarios, tales como bibliotecas, sitios web del ámbito estudiantil, pubs y restaurantes, agencias de turismo y recreación, etc. Se establecerá una relación directa con ellos a través de variadas iniciativas grupales lideradas por la administración.
2. **Potenciar imagen de marca**: Se potenciará la marca a través de diferentes medios, con el objetivo que esta se asocie no puramente a un lugar donde vivir sino que sea un lugar seguro donde se comparte con la comunidad, se crean relaciones humanas perdurables, existe preocupación por el usuario, en resumen un lugar donde el estudiante se sienta como en su casa.
3. **Publicitar en las redes (Visibilidad)**: En lo que respecta a las diferentes plataformas en la red, se establecerá una propuesta de palabras clave (Meta Data) que segmenten lo más preciso posible las búsquedas del público objetivo en regiones. La publicidad será dirigida hacia las regiones donde se concentra la mayor cantidad de estudiantes que vienen a estudiar a Santiago.

Con esta acción se pretende llegar a un total de visitas en temporada alta de 10.000 accesos mensuales en un período de un año.

4. **Lograr en el primer año de funcionamiento una tasa de ocupación:** de un 80% y 90% para el primer y segundo semestre respectivamente.

5. **Relación con centros de educación:** En un plazo de un año se dispondrá de algún tipo de relación con al menos la mitad de los 27 centros de educación del sector, con el objetivo de que los mismos centros de educación recomienden la residencia en sus portales Web.

Hoy en día gracias a las redes sociales, la capacidad de medir los impactos de las campañas se amplió considerablemente, por los objetivos 1, 2 y 3 existen una serie de herramientas que proveen las principales redes sociales como Facebook e Instagram, las cuales permiten medir de manera precisa los impactos de las campañas.

La medición de estos objetivos 1, 2 y 3 comenzará desde el inicio de estas campañas, con el fin principal de ir revisando el impacto de estas y los eventuales cambios de estrategia que se tengan que realizar.

En el caso del objetivo número 4 este se podrá medir de manera absoluta a fin de año cuando se haga un cierre de los estados financieros. Sin perjuicio de lo anterior, mensualmente se podrá ver la facturación y medir como van los ingresos en relación a lo proyectado.

Para el objetivo número 5 la medición se realiza en base al número de universidades con las que se cuente con algún tipo de mención sobre la residencia en algunos de sus canales de información (impreso, digital, web, presencial)

4.2 Estrategia de segmentación

Tal como se mencionó anteriormente en este trabajo, el cliente por lo general no es el usuario del servicio. Para este caso el **usuario** es el estudiante pero quien lo financia son sus **padres o apoderados** quienes pasan a ser los clientes.

Se distinguen dos entes influenciadores para que el cliente tome la decisión final y estos son el usuario y la universidad. A estos influenciadores irá destinada la publicidad.

En la figura 4.2.1 se muestra como se abordará cada segmento de clientes:

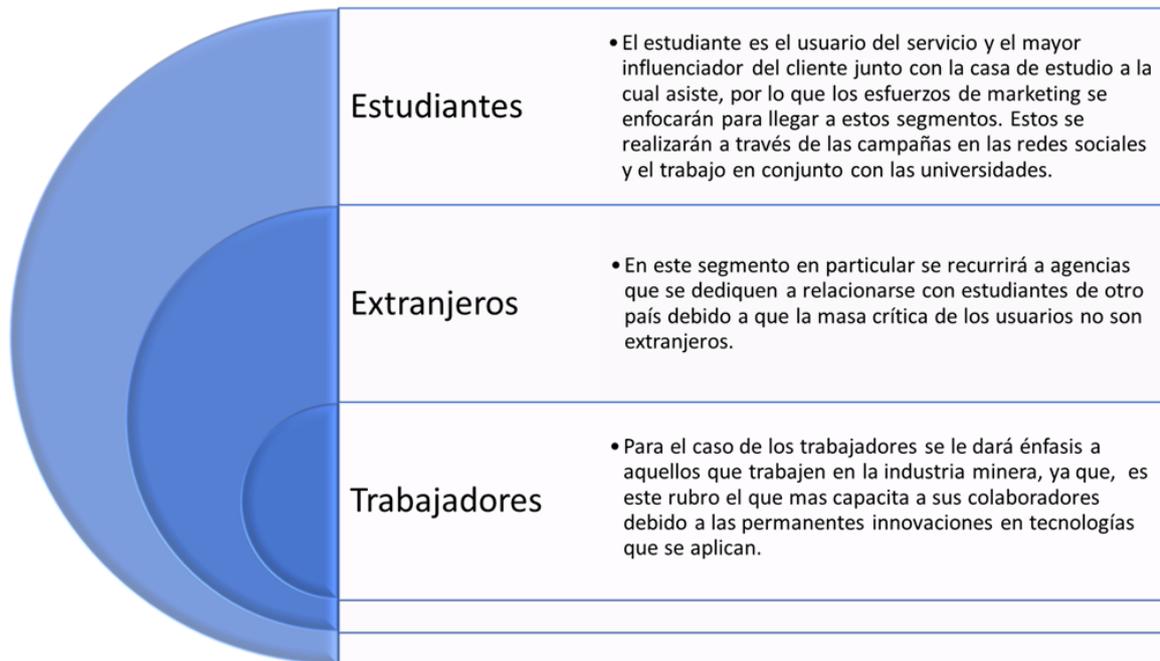


Figura 4.2.1: Segmentos de Clientes, Fuente: Elaboración Propia

La misión del equipo de *Comunidad Santiago* será aprovechar cada potencial contacto con clientes para lograr su fidelización y transformarlo en un “evangelizador” que corresponden a clientes satisfechos que recomiendan la residencia.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Lo que Comunidad Santiago ofrecerá y en línea con la misión y visión, es un servicio principal de estadía en una ubicación privilegiada, el cual trae anexo una serie de servicios opcionales tanto gratuitos como pagados.

Servicios sin un costo adicional:

- Habitación doble o individual con baño propio

- Sala de estudios.
- Computadores con conexión a internet.
- Cocina con sus respectivos implementos.
- Sala de descanso con TV y juegos de mesa.
- Seguridad 24/7 vía circuito cerrado de TV.
- Piscina.
- Convenios con Pubs y restaurantes.

Servicios con un costo adicional:

- Alimentación.
- Limpieza de habitación.
- Tour.
- Máquina expendedora.

Fuera de lo mencionado arriba se introducirá un programa de fidelización del cliente el cual estará basado en 4 pilares:

1. Conocer al cliente
2. Tener feedback del usuario
3. Sorprender con el trato
4. Amabilidad en el servicio

En el caso de los primeros dos pilares se hará a través de una relación que involucra a los clientes-centros de estudios-usuarios. En el caso de los últimos se realizará una selección minuciosa de los colaboradores y además se les brindarán capacitaciones constantes sobre el trato a los clientes.

4.4 Estrategia de Precio

El precio del servicio se determinará acorde a las siguientes variables:

1. **Tipo de habitación:** Se ofrecerán dos tipos de habitaciones siendo la única diferencia que una es individual y la otra compartida.

Como se ve en el **Anexo 8** la disposición a pagar de los estudiantes es mayor si es una habitación individual.

2. **Tiempo de estadía**: Cada rotación de usuario en la residencia tiene un costo relevante, por lo que en la medida que el cliente de garantías de una estadía prolongada, el precio a cobrar puede disminuir.
3. **Convenios con instituciones de educación superior**: Como se ha mencionado anteriormente, en este negocio es muy importante la relación que se establezca entre la residencial y los centros de educación. Para motivar a los centros de estudios se realizará convenios con éstos, para establecer un descuento si el alumno está matriculado. Este será entre el 5 y el 15 % dependiendo de lo establecido con la institución de educación.
4. **Estadía previa**: Una forma de fidelizar a los usuarios/clientes en el largo plazo es darle un trato diferente, por lo que en el caso de seguir siendo cliente por un periodo superior a 8 meses se le aplicará un descuento, que oscilará entre el 5% y el 10%
5. **Servicios incluidos**: Con el objetivo de dar valor agregado al servicio se ofrecerán servicios continuos de almuerzo, comida o limpieza y servicios discontinuos de tours, eventos y otros.

En el cuadro 4.4.1 se puede ver en detalle los valores de los servicios:

Plan	Individual	Doble
Normal	\$300.000	\$200.000
Semestre	\$285.000	\$190.000
Año estudiantil	\$270.000	\$180.000
Convenios (mes)	\$270.000	\$170.000
Convenio (Semestre)	\$255.000	\$160.000
Convenio (Año)	\$240.000	\$150.000
Con estadía previa	\$285.000	\$190.000
Almuerzo	\$ 4.000 Diarios	
Comida	\$ 4.000 Diarios	
Limpieza	\$ 7.500 D	\$ 10.500 D

Cuadro 4.4.1: Precios y descuentos de la Residencia Comunidad Santiago, Fuente:

Elaboración Propia

4.5 Estrategia de Comunicación y ventas

Las actividades de promoción y ventas tienen como objetivo llegar a los clientes con un mensaje claro e interesante que logre captar su atención y generar una respuesta por parte de ellos, ya sea para que se inscriban en la residencia, conozcan mejor la marca o para que se establezca una relación con la residencia a largo plazo en el caso de los alumnos de estudios prolongados.

Para ello es clave identificar al público objetivo teniendo claros los objetivos de comunicación, forma del mensaje, elección de los medios por los cuales comunicar, presupuesto y los mecanismos de retroalimentación.

1. Objetivos de comunicación: La publicidad debe transmitir a los clientes o influenciadores los atributos más valorados por ellos que se describen en la figura 2.3.1
2. Forma del mensaje: El mensaje será llamativo con gráficas que capten la atención de los clientes y usuarios. Este incluirá información del servicio ofrecido, destacando los atributos más valorados por los clientes y usuarios.
3. Canales de comunicación: Se transmitirá en su gran mayoría vía el portales Web, redes sociales y de manera presencial.
4. Mecanismos de retroalimentación: Tanto en los portales de educación, como en el de la residencia se dispondrán foros u otras herramientas que permitan a los usuarios de estos entregar un *feedback*.
5. Alianzas estratégicas: Se harán alianzas con centros de estudios, clubes deportivos, pubs, productoras de fiestas universitarias, entre otras. Las alianzas serán con lugares frecuentados por los estudiantes

Es importante destacar que cualquiera sea el medio por el cual se comunique o venda se contará con un eslogan y una imagen de marca que los clientes recuerden.

4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para la estimación de la demanda se definió la tasa de ocupación como variable principal. Debido a que será la única residencia en el sector sur de Santiago y dado el tamaño de mercado mencionado en el cuadro 4.6.1 se estima que en un plazo de cinco años la tasa de ocupación rodee el 95%.

En la tabla 4.6.1 se puede ver el detalle mensual la ocupación estimada:

Año	Mes	Ocupación
2019	Enero	0%
	Febrero	0%
	Marzo	0%
	Abril	0%
	Mayo	0%
	Junio	0%
	Julio	0%
	Agosto	0%
	Septiembre	0%
	Octubre	0%
	Noviembre	0%
	Diciembre	0%
2020	Enero	0%
	Febrero	0%
	Marzo	80%
	Abril	80%
	Mayo	80%
	Junio	80%
	Julio	80%
	Agosto	90%
	Septiembre	90%
	Octubre	90%
	Noviembre	90%
	Diciembre	90%
2021	Enero	0%
	Febrero	0%
	Marzo	90%
	Abril	90%
	Mayo	90%
	Junio	90%
	Julio	90%
	Agosto	90%
	Septiembre	90%
	Octubre	90%
	Noviembre	90%
	Diciembre	90%

Tabla 4.6.1: Tasa de Ocupación Estimada, *Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede ver en la tabla superior los meses de enero y febrero la ocupación tiende a 0%, ya que, es el período estival de los estudiantes. Esto se da porque usuario de la residencia proviene de región, por ende, estos vuelve a sus hogar natal.

Comenzado el año de estudios se espera que la tasa de ocupación aumente sustancialmente llegando al 95% al quinto año.

4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

Dada la naturaleza cíclica del negocio el presupuesto de marketing se ejecutará con mayor inversión en periodos estivales, ya que, es cuando los clientes están en busca de un lugar donde habitar el resto del año.

En línea con lo descrito en el punto 4.5, el presupuesto de marketing se divide en dos, siendo el primero de estos dar foco en las campañas en internet y que tiene como principal objetivo establecer una relación con los estudiantes, potenciar la imagen de marca y tener visibilidad en las redes sociales.

Para esto se contratarán servicios de publicidad en redes sociales frecuentadas por segmento al cual apunta la residencia. Estas son principalmente Instagram y YouTube (Fuente: [Mediaclick](#)), y en el principal buscador que hoy en día es Google.

Por último en lo que respecta a internet, se contará con los puntos de contacto anteriormente mencionados, cada usuario podría requerir información adicional, por lo que todos estos espacios publicitarios estarán enlazados a un sitio Web con toda la información necesaria.

Para el ingreso al mercado, en primera instancia se inyectaran en estos servicios \$3.870.000 dividiéndolos 38% en redes sociales, 29% en el buscador y el saldo restante en pendones y artículos de *merchandising* como muestra la tabla 4.7.1:

Gastos Ventas	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19	Total
Marketing	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$700.000	\$1.500.000
Sitio Web	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$800.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$80.000	\$1.120.000
Otros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$250.000	\$1.250.000
Total Gastos de Ventas	\$0	\$1.250.000	\$530.000	\$530.000	\$530.000	\$1.030.000	\$3.870.000						

Tabla 4.7.1: Gastos de Ventas, Fuente: *Elaboración Propia*

Como también se ha mencionado anteriormente, otro aspecto relevante es tener la capacidad de establecer relaciones con los centros de educación superior, para lo cual se contratará un ejecutivo de ventas a medio tiempo, el cual recibirá remuneración acorde a la cantidad de alianzas y el nivel de estas. Más detalles en el punto 6.3.

V. Plan de Operaciones

En el modelo operativo se marcará la diferencia con respecto a las otras residencias existentes, ya que, se replicará el modelo operativo Australiano donde los costos de mano de obra son muy bajos.

Las residencias universitarias existentes en Chile poseen personal administrativo 24/7, lo cual aumenta los gastos operacionales y esto impacta significativamente en la rentabilidad del negocio. En el caso de residencia *Comunidad Santiago* el personal administrativo se limitará considerablemente y la operación se dispondrá de la siguiente forma:



Cuadro 5.2.1: Operación de la Residencia, Fuente: Elaboración Propia

El administrador local será un usuario de la residencia que viva en ella al cual no se le cobrará la estadía y se le remunerará mensualmente por el cumplimiento de sus funciones.

Para más detalles del Plan de Operaciones, ver la parte II del Plan de Negocios.

VI. Equipo del proyecto

El equipo de la residencia *Comunidad Santiago* estará liderado por un directorio, quienes son los dueños del negocio y a la vez dispondrán de un equipo para llevar a cabo el proyecto. Este equipo esta compuesto principalmente por:

- Jefe de Proyectos: Tendrá a su cargo la constructora y el objetivo principal será corroborar los hitos de construcción y presionar para que estos se desarrollen de manera correcta.
- Jefe Administrativo: Estará a cargo del personal y de la administración en general de la residencia en fase de construcción. Adicional a esto se le contratará una asistente para que lo apoye en las funciones diarias.

Para más detalles del Equipo del Proyecto, ver la parte II del Plan de Negocios.

VII. Plan Financiero

El cuadro inferior presenta el cálculo del VAN y el Valor Neto Ajustado (VNA):

Calculo de VAN Y VNA (10 años)	
VAN	\$199.521.899
VAN ESCUDO FISCAL	\$23.833.785
VALOR NETO AJUSTADO	\$223.355.684
TASA DE DESCUENTO	15,78%

Cuadro 7.7.3: Cálculo del VAN-VNA. Fuente: Elaboración Propia.

- De acuerdo a las cifras expuestas es posible afirmar que el proyecto tiene un VAN positivo y el monto corresponde a \$199.521.899 calculado en un

horizonte de 10 años, por lo tanto, es un emprendimiento generador de riqueza.

- En línea con lo anterior, el Valor Neto Ajustado, es decir, la suma del VAN puro sin deuda más el VAN del escudo fiscal de la deuda, corresponde a \$223.355.684

Para más detalles del Plan Financiero, ver la parte II del Plan de Negocios.

VIII. Riesgos críticos

En la siguiente tabla se puede ver los principales riesgos a los que está sujeto el negocio:

Riesgo	Descripción del riesgo	Descripción del impacto al negocio	Medidas de mitigación
Interno	Presupuestos mal calculados	-Aumento de la inversión inicial. -Mayor período de retorno de la inversión. -Retraso en la entrega de las obras.	-Asesoramiento con expertos en el área de construcción y diseños de interiores. -Supervisión en terreno de los avances. -Establecer un margen controlado de retraso.

Externo	Demanda menor a la estimada	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución de los ingresos. -Aumento del período de retorno de la inversión. -No cumplimiento de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Generar promociones y descuentos. -Aumento del presupuesto de marketing.
Externo	Aumento de la competencia en el sector	<ul style="list-style-type: none"> -Baja de la rentabilidad de la industria. -Fuga de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Resaltar las fortalezas de la residencia. -Generar convenios con entidades frecuentadas por estudiantes.

Tabla 8.1: Riesgos Críticos, Fuente: Elaboración Propia

Para más detalles de los Riesgos Críticos, ver la parte II del Plan de Negocios.

IX. Propuesta Inversionista

El proyecto *Comunidad Santiago* posee una sólida ventaja competitiva, ya que, al ser la única residencia en el sector sur de Santiago, no cabe duda de que sea una gran oportunidad

La investigación de mercado arrojó como resultado principal que hoy en día existe una necesidad de alojamiento de calidad en el sector, la cual no está cubierta. Esto provoca que los alumnos se vean forzados a optar por alojamientos costosos y que no estén a la altura de lo que ellos desean.

En términos económicos, con una inversión de \$276.301.503 se obtiene un VAN de \$199.521.899

Se ofrece a los futuros inversionistas el 50% de las acciones de la residencia *Comunidad Santiago* a cambio de financiar el 50% de la inversión inicial.

Para más detalles de la Propuesta Inversionista, ver la parte II del Plan de Negocios.

X. Conclusiones

Es de conocimiento general que Chile es un país centralizado, en donde casi el 45% de la población vive en Santiago. Para el caso de instituciones de educación superior esta cifra no es la excepción, lo cual representa una serie de oportunidades para instalar una residencia universitaria en la capital.

Aun cuando se han producido muchos cambios al sistema educacional y se han abierto las puertas para que más gente pueda estudiar, el crecimiento del negocio de las residencias de estudiantes no han sido capaces de adherirse a las nuevas necesidades.

Hoy en día la gran mayoría de estas se ubican en las comunas de Santiago Centro, Providencia y Las Condes, dejando de lado un mercado potencial muy grande de alumnos que estudian en el sector Sur de Santiago.

Es por lo expuesto anteriormente que se hace necesaria una residencia de este tipo hoy en dicho sector, siendo la principal ventaja competitiva la ubicación de la residencia en el sector.

El proyecto *Comunidad Santiago* es factible de llevar a cabo como negocio dado el tamaño de mercado existente en el sector sur (10.302 potenciales clientes) quedando demostrado tanto por la investigación de mercado realizada, como por todos los indicadores financieros mencionados en el punto anterior, que este negocio sería altamente rentable, y con potencial de crecimiento a largo plazo.

En síntesis, *Comunidad Santiago* es un proyecto sólido, en la ubicación correcta, con bajo riesgo corporativo y con grandes proyecciones financieras.

XI. Bibliografía y Fuentes

1. Residencial Universitaria. Link: <http://www.residencialuniversitaria.cl/>
2. Carlos Maquieira Villanueva. “Finanzas Corporativas: Teoría y práctica”, 2015
3. www.eslideshare.net Link: <https://es.slideshare.net/achadid89/move-in-final-14690008>
4. Diario Publimetro, 2016. Link: <https://www.publimetro.cl/cl/diario-pyme/2016/02/26/viven-quienes-llegan-regiones-estudiar-santiago.html>
5. Sitio Oficial Duoc Uc, Reporte de Matrículas BW, 2017
6. Profesor Arturo Toutin Donoso, Clases del ramo “Taller de Tesis”, MBA Evening 2016, U. De Chile.
7. Profesor Ismael Oliva Becerra, Clases del ramo “Gerencia Estratégica”, MBA Evening 2016, U. De Chile.
8. Profesor Eduardo Kohler, Clases del ramo “Dirección Estratégica”, MBA Evening 2016, U. De Chile.
9. Sitio Web Damoradán, 2018. Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
10. Sitio Web Damoradán, 2018. Link: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
11. Sitio Web Servicios de Impuestos Internos, 2018. Link: http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
12. Sitio Web Banco Central de Chile, 2018. Link: <https://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
13. Sitio Web Diario La Tercera, 2015. Link: <http://www2.latercera.com/noticia/radiografia-del-sistema-de-educacion-superior-chileno-a-meses-del-inicio-de-la-gratuidad/>
14. Sitio Web Consejo Nacional de Educación, 2017. Link: https://www.cned.cl/sites/default/files/tendencias_matricula_pregrado_2017.pdf

Anexos

Anexo 1: Matrículas Totales y Tasas de Crecimiento por tipo de Institución

Tabla 2: Matrícula Total y Tasas de Crecimiento por Tipo de Institución, años 2005 a 2017¹⁰

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	637.434	668.853	713.701	755.177	816.578	904.109	989.394	1.035.267	1.080.569	1.126.019	1.152.951	1.168.901	1.162.306
Subclasificación													
(a) Univ.		5,3%	3,7%	4,7%	5,4%	6,0%	6,6%	2,8%	0,8%	1,8%	0,8%	1,7%	1,1%
(b) I.P.		5,6%	12,9%	6,9%	16,6%	19,6%	15,6%	12,2%	12,6%	9,3%	6,3%	2,3%	-2,1%
(c) C.F.T.		1,2%	15,2%	10,6%	8,8%	19,7%	11,5%	-1,5%	3,3%	3,3%	-0,2%	-2,3%	-4,2%
Total		4,9%	6,7%	5,8%	8,1%	10,7%	9,4%	4,6%	4,4%	4,2%	2,4%	1,4%	-0,6%

Fuente: Consejo Nacional de Educación (CNDE), 2017

Anexo 2: Distribución de matrícula de Estudiantes Extranjeros

Tabla 3: Distribución de la matrícula de estudiantes extranjeros regulares por rangos de edad y según tipo de IES, año 2016

Tipo de IES	Hasta 24 años		De 25 a 34 años		Más de 35 años		Sin información		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Universidad	4.396	52,7%	5.140	68,6%	2.607	77,2%	14	100,0%	12.157	63,3%
IP	2.806	33,6%	1.634	21,8%	527	15,6%	0	0,0%	4.967	25,8%
CFT	1.139	13,7%	715	9,5%	241	7,1%	0	0,0%	2.095	10,9%
Total	8.341	100,0%	7.489	100,0%	3.375	100,0%	14	100,0%	19.219	100,0%

Fuente: Servicio de Información de Educación Superior (SIES)

Anexo 3: Análisis PESTEL

Ámbitos	Riesgos	Exigencias	Oportunidad
Políticos	-Cambio régimen comunal. -Gobiernos Inestable. -Cambio de políticas fiscales	-Cumplir con la normativa establecida de higiene, limpieza y seguridad.	- Eventualmente pueden surgir políticas que promuevan las instituciones

	<p>(aumento de los impuestos).</p> <ul style="list-style-type: none"> -Legislaciones sobre monopolios. -Reformas educacionales. -Políticas de transporte e infraestructura. 		<p>de educación en el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Nuevos sistemas de transporte o infraestructura que permitan mejorar la calidad de vida de los estudiantes
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento del desempleo. -Aumento de la inflación. -Posibilidades de paros. -Negocio Cíclico. -Tendencias del PIB. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pago de sueldos, servicios básicos, entre otros. -Pago crédito construcción 	<p>Una eventual mejora en la economía, aumenta la posibilidad de que los alumnos opte por residencias, por sobre otras opciones</p>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> -Huelgas universitarias -Usuarios problemáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cumplir la políticas de la residencia 	<p>-Altas tasa de migración estudiantil desde regiones a Santiago.</p>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de los cursos E-Learning. -Encarecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Contar con buenos enlaces. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de competitividad. -Baja de

	-Falta de tecnologías. -Problemas de enlaces de internet.	-Estar al día tecnológicamente.	Costos
Ecológicos	-Desastres naturales (terremotos, incendios, etc.) -Iniciativas ecológicas	- Construcciones antisísmicas, plan de evacuación, implementos contra incendios.	-Construcción sustentable. -Reciclaje.
Legales	-Negativa de los permisos municipales. -Plano regulador.	-Cumplir con la normativa establecida para un negocio E.I.R.L	-Cambios del plano regulador.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Principales Centros de Estudios en Santiago Sur

- **Universidad Tecnológica de Chile INACAP** - Vicuña Mackenna 3864-4098, Macul, Región Metropolitana.
- **Universidad Técnica Federico Santa María** - Vicuña Mackenna 3939, Santiago, San Joaquín, Región Metropolitana.
- **Universidad Santo Tomás** - Av. Vicuña Mackenna 4835, San Joaquín, Macul, Región Metropolitana.
- **Pontificia Universidad Católica de Chile**, Campus San Joaquín, - Monseñor Carlos Casanueva 547, Macul, Región Metropolitana.

- **Universidad de Chile** - El Líbano 5524, Santiago, Macul, Región Metropolitana.
- **Universidad De Las Américas**, La Florida - Walker Martínez 1360 - Piso 3, La Florida, Santiago.
- **Facultad De Odontología Universidad Del Desarrollo** - Av. Vicuña Mackenna Ote. 9630, La Florida, Región Metropolitana.
- **Santo Tomas CFT**, Puente Alto - Avenida Troncal San Francisco 0331 - Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Universidad De Chile** - Independencia 939, Independencia, Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Universidad Duoc De Puente Alto** - Sargento Menadier 1289, Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Universidad Mayor** - Lo Blanco 1981, La Pintana, Región Metropolitana
- **Universidad de Santiago de Chile**, Campus Clínico Hospital El Pino. Río Maipo 1283, San Bernardo, Región Metropolitana.
- **Universidad Católica Silva Henríquez Lo Cañas** - Lo Cañas 3636, La Florida, Región Metropolitana.
- **Duoc UC: Sede Puente Alto** - esquina, Av. San Carlos & Avenida San Carlos, Puente Alto, Región Metropolitana.
- **Instituto Profesional de Chile** - Av. Vicuña Mackenna 3451, San Joaquín, Región Metropolitana.
- **Instituto Profesional IPP** - Vicuña Mackenna 3030, Macul, Región Metropolitana
- **Duoc UC: Sede Plaza Vespuccio** - Froilán Roa 7107, La Florida, Región Metropolitana.

Anexo 5: Encuesta aplicada

Encuesta para evaluar disposición a vivir en una residencia universitaria

Leer: Hola, somos dos estudiantes del MBA Evening de la Universidad de Chile y te queremos invitar a participar en una encuesta acerca de cuáles son tus preferencias residenciales. Al contestar esta encuesta nos estarías ayudando en

nuestro proyecto de titulación de postgrado. Es una encuesta que dura 5 minutos en la que tus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad.

1) En una escala del 1 al 5, donde 1 significa “Nada” y 5 significa “Mucho”, ¿Cuánto valoras vivir en un lugar que tenga las siguientes comodidades o servicios?

	Servicio	Escala 1--5
A	Habitación privada	
B	Baño privado	
C	Wifi	
D	TV con cable	
E	Sala de estudios	
F	Gimnasio	
G	Piscina	
H	Cocina equipada	
I	Comedor	
J	Calefacción	
K	Aire Acondicionado	
M	Distancia del centro de estudios	

2) ¿Estarías dispuesto a alojar en una Residencia Universitaria a pasos del metro Rojas Magallanes, en la comuna de la Florida, si es que esta entregara

todas las comodidades y servicios que para ti son importantes? **(SI CONTESTA LA ALTERNATIVA 2 O 3, PASAR DIRECTAMENTE A LAS PREGUNTA 5)**

1. Sí
2. No
3. No sabe

3) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por vivir en una residencia universitaria relativamente cerca de la universidad, que tuviera habitaciones dobles con baño privado, Wifi, TV con cable, cocina, comedor común, sala de estudio, gimnasio y piscina?

1. \$100.001-\$150.000
2. \$150.001-\$200.000
3. \$200.001-\$250.000
4. \$250.001-\$300.000
5. \$300.001-\$450.000
6. Más de \$450.000
7. Otra respuesta_____
8. No sabe

4) ¿Y cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por una residencia con las mismas características recientemente enunciadas, pero con la única diferencia de que en esta residencia la habitación es privada, es decir, no tienes que compartirla con nadie más?

1. \$100.001-\$150.000
2. \$150.001-\$200.000
3. \$200.001-\$250.000
4. \$250.001-\$300.000
5. \$300.001-\$450.000
6. Más de \$450.000

7. Otra

respuesta _____

8. No sabe

5) ¿Cuál fue el principal motivo por el cual escogió el lugar en el cual se hospeda hoy?

Leer: Para finalizar y sólo con fines estadísticos....

6) Además de estudiar, ¿Trabajas remuneradamente?

1. Sí

2. No

3. No sabe

7) Por favor indícame de dónde provienen tus ingresos mensuales. Puedes nombrar más de una fuente de ingresos.

1. Trabajo remunerado

2. Algún familiar

3. Becas

4. Otra fuente. ¿Cuál? _____

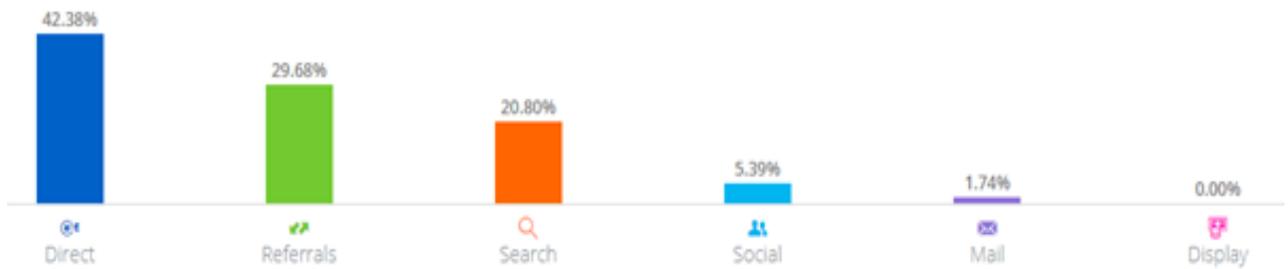
8) ¿De qué región del país eres?

9) ¿Nos podrías indicar el nombre de la institución donde actualmente cursas tus estudios superiores?



Leer: ¡Muchas gracias por tu participación!

Anexo 6: Estadísticas de reclutamiento de la competencia



Fuente: similarweb

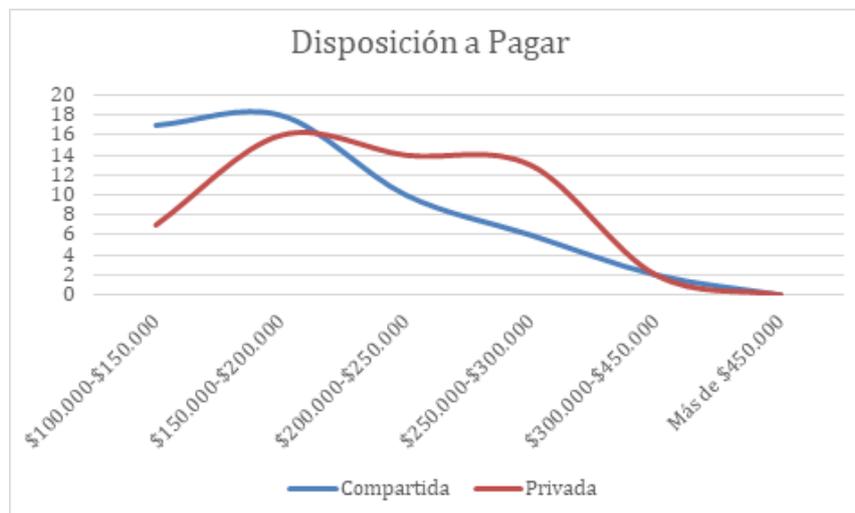
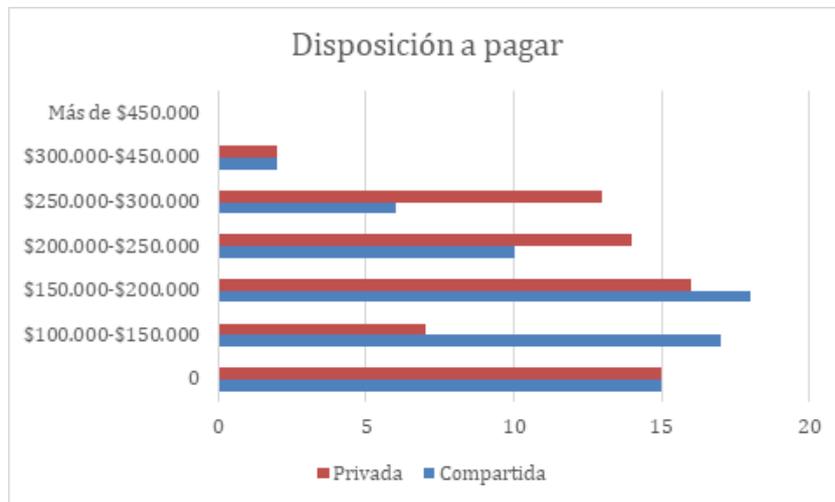
Anexo 7: Principales accesos por donde los estudiantes llegan a la página web de uno de los principales actores del mercado en Santiago



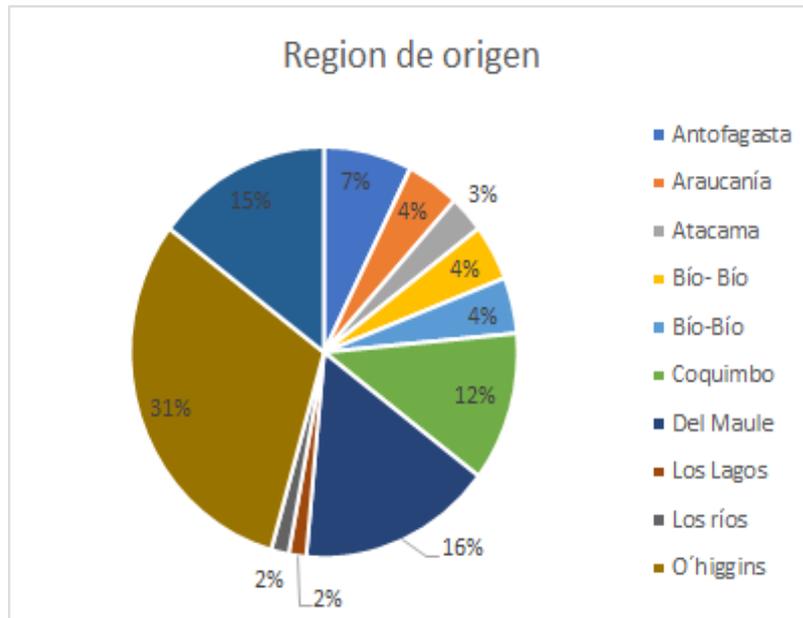
Fuente: similarweb

Anexo 8: Resultados de la encuesta aplicada

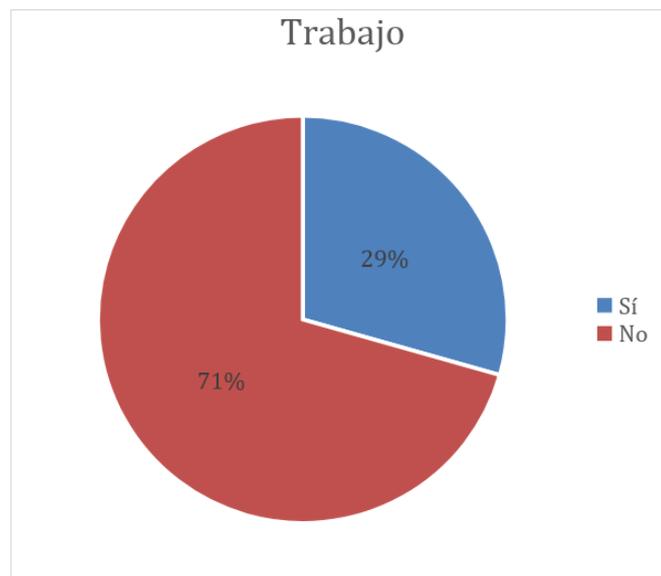
- Disposición a pagar según encuesta realizada por los autores del texto a 68 estudiantes provenientes de región que estudian en el sector sur de Santiago.



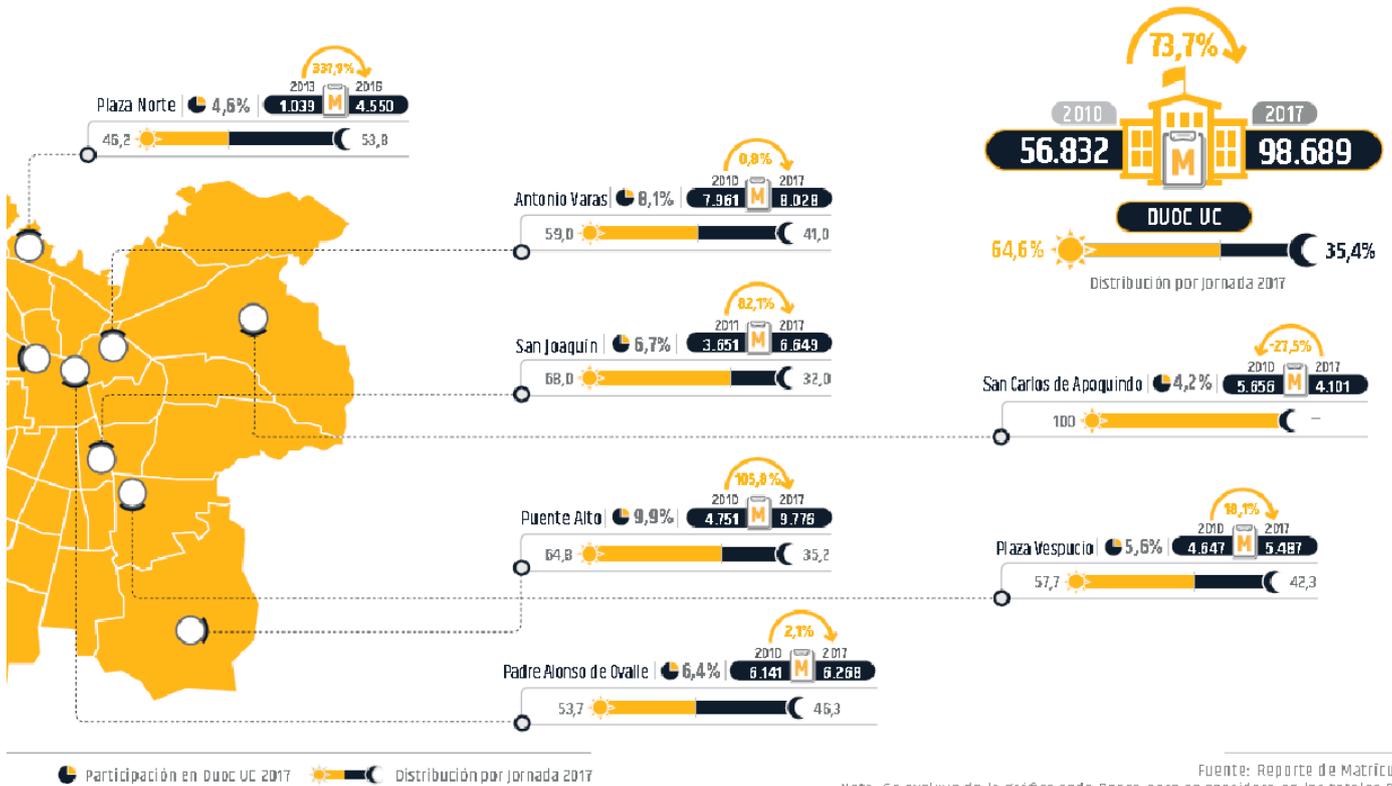
- Región de origen de los estudiantes encuestados por los autores.



- Porcentaje de estudiantes de regiones que trabajan remuneradamente



Anexo 9: Cantidad de alumnos por sede Duoc UC



Fuente: Reporte de Matrículas BW, 2017, Sitio Oficial Duoc Uc

Anexo 10: Fotos del terreno donde se construirá la residencia





Anexo 11: Tasa Libre de Riesgo según Banco central

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año ()	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 2 años ()	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años ()	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años ()	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU) ()	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU) ()	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU) ()	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) ()	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU) ()	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años (BCU) ()
	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original	Serie original
ene.2017	3,28	3,32	3,77	4,17	0,83	0,82	0,95	1,29	1,61	1,79
feb.2017	3,25	3,31	3,74	4,15	0,49	0,49	0,84	1,23	1,54	1,78
mar.2017	3,10	3,19	3,72	4,20	0,47	0,48	0,83	1,26	1,60	1,80
abr.2017	2,81	2,94	3,52	3,90	0,35	0,38	0,72	1,10	1,52	1,71
may.2017	2,76	2,87	3,67	4,03	0,51	0,46	0,89	1,20	1,61	1,80
jun.2017	2,68	2,79	3,66	4,01	0,57	0,57	0,96	1,25	1,67	1,83
jul.2017	2,62	2,74	3,66	4,22	0,76	0,77	1,15	1,47	1,89	1,99
ago.2017	2,72	3,11	3,62	4,33	0,45	0,54	0,98	1,47	1,90	2,05
sept.2017	2,74	3,16	3,68	4,32	0,81	0,67	1,03	1,47	1,92	2,07
oct.2017	2,78	3,29	3,81	4,49	1,29	1,27	1,40	1,78	2,16	2,35
nov.2017	2,80	3,47	3,88	4,51	0,93	0,99	1,26	1,78	2,13	2,35
dic.2017	2,89	3,51	4,02	4,62	0,98	1,14	1,48	1,91	2,27	2,43
ene.2018	2,82	3,31	3,93	4,52	0,71	0,82	1,31	1,84	2,24	2,39
feb.2018	2,78	3,32	3,97	4,55	0,53	0,64	1,17	1,79	2,32	2,42
mar.2018	2,74	3,35	4,02	4,49	0,70	0,72	1,21	1,75	2,25	2,37
abr.2018	2,69	3,28	3,90	4,42	0,58	0,77	1,21	1,66	2,13	2,30
may.2018		3,36	4,00	4,50	0,37	0,55	1,20	1,63	2,17	2,29

Fuente: Sitio web Banco Central de Chile, 2018

Anexo 12: Beta Damoradán para Industria Hotelera

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta corrected for cash
Homebuilding	32	1,11	39,65%	23,86%	0,85	4,82%	0,89
Hospitals/Healthcare Facilities	35	1,18	176,51%	10,57%	0,50	1,75%	0,51
Hotel/Gaming	70	0,94	39,91%	14,01%	0,72	3,22%	0,74
Household Products	131	1,00	21,03%	7,35%	0,86	2,31%	0,88

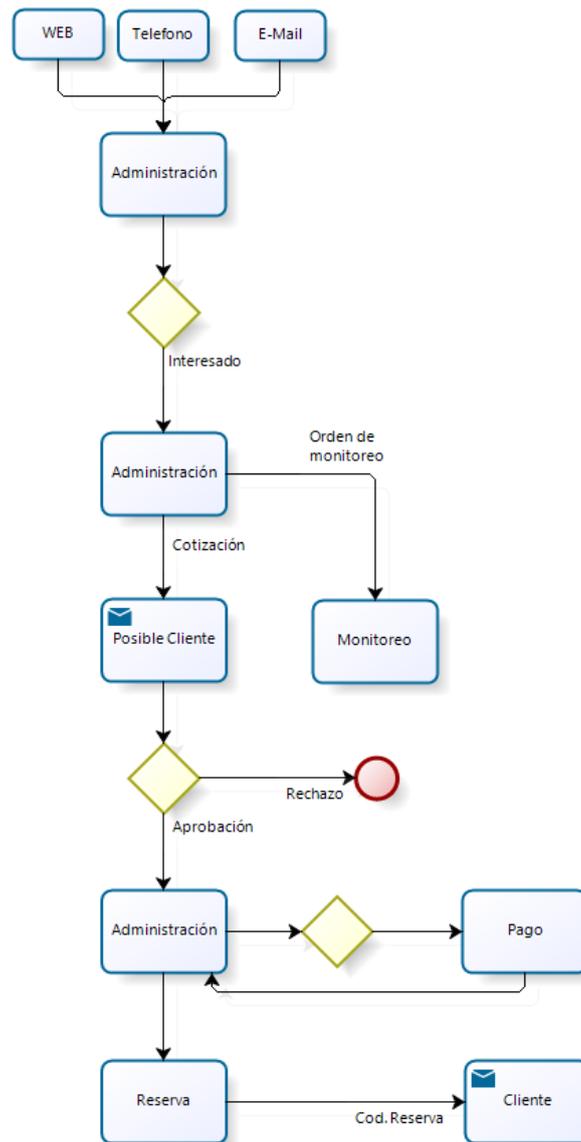
Fuente: Sitio web Damoradán, 2018

Anexo 13: Riesgo país según Damoradán

Country	Africa	Moody's rating	Rating-based Default Spread	Total Equity Risk Premium	Country Risk Premium
Angola	Africa	B2	5,64%	11,42%	6,34%
Australia	Australia & New Zealand	Aaa	0,00%	5,08%	0,00%
Belarus	Eastern Europe & Russia	Caa1	7,69%	13,72%	8,64%
Chile	Central and South America	Aa3	0,62%	5,78%	0,70%

Fuente: Sitio web Damoradán, 2018

Anexo 14: Flujo de captación de clientes



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 15: Características propiedad en detalle

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, se contará con una propiedad de casi 400 metros, en la cual se construirá un pequeño edificio que tendrá diversas características, las cuales permitirán entregar una serie de servicios.

Características de la propiedad:

Ubicación: Santa Julia, La Florida (Metro Rojas Magallanes)

- Metros Construidos: 360
- Metros totales terreno: 340
- Dormitorios individuales: 22
- Dormitorios Dobles: 14
- Baños: 37
- Cocinas: 1
- Salas de estar: 2
- Comedor: 1
- Lavadero: 1
- Bodega: 1
- Patio: 1

En lo que respecta al equipamiento de la casa, estos se describen como los equipamientos indispensables para que un huésped pueda realizar su vida diaria de forma cómoda, en aspectos como el dormir, comer, relajarse, asearse u otros asociados a la seguridad o estudios.

Es para esto que la casa cuenta con el siguiente equipamiento

Casa

- Elementos decorativos
- Televisor
- Estufas
- Mesa de comedor

- Sofás
- Alfombras

Cocina

- Microondas
- Cocina
- Tostadora
- Utensilios varios
- Cubertería
- Producto y utensilios de limpieza
- Platos

Limpieza general

- Lavadora
- Secadora
- Aspiradora
- Producto y utensilios de limpieza

Seguridad

- Puertas de Acceso con chapa electrónica con clave
- Cámaras con infrarrojo
 - Cocina
 - Sala de estar
 - Comedor
 - Terrassa
 - Patio
 - Acceso principal
 - Acceso calle
- Reja calla 2,5 metros con puntas
- Iluminación automática

Habitaciones

- 50 Camas de plazo y media
- 50 veladores
- 30 escritorios
- 30 sillas
- 30 lámparas de velador