



Co_m_munity

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MBA**

**Alumna:
Laura Toro Allende**

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, Junio 2018

Contenido

Índice de Figuras	iv
Índice de Tablas.....	iv
Índice de Gráficos	iv
Resumen Ejecutivo	1
I. Oportunidad de Negocio	2
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	4
2.1 Industria:.....	4
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes.....	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	15
3.1 Modelo de negocios	15
3.2 Descripción de la empresa.....	16
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.....	18
3.4 RSE y sustentabilidad	20
IV. Plan de Marketing.....	23
4.1 Objetivos de Marketing.....	23
4.2 Estrategia de segmentación	24
4.3 Estrategia de producto/servicio	24
4.4 Estrategia de Precio	25
4.5 Estrategia de Distribución	26
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	36
V. Plan de Operaciones	38
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	38
5.2. Flujo de operaciones	38

5.3. Plan de desarrollo e implementación	38
5.4. Dotación	38
VI. Equipo del proyecto.....	39
6.1 Equipo Gestor	39
6.2 Estructura organizacional	39
6.3 Incentivos y compensaciones	39
VII. Plan Financiero.....	40
7.1 Fuentes de financiamiento	40
7.3 Estructura de costos.....	40
7.4 Supuestos del proyecto:.....	41
7.5 Tasa de Descuento:	41
7.6 Periodo de Evaluación	41
7.7 Evaluación Financiera	42
7.8 Análisis de sensibilidad	42
7.9 Valor residual: Salida	42
VIII. Riesgos críticos	43
IX. Propuesta Inversionista	44
X. Conclusiones	45
Bibliografía y fuentes	46
Anexos:	47

Índice de Figuras

Figura 1 Estructura Propuesta, Elaboración Propia.	15
Figura 2 Business Model Canvas: Community, Elaboración propia	15
Figura 3 Plano RM rentabilidad inmobiliaria por zonas universitarias. Base zooinmobiliario.	19
Figura 4 Composición de los ingresos de los hogares por NSE.....	29

Índice de Tablas

Tabla 1 Elaboración propia a partir de investigaciones realizadas.	6
Tabla 2 : Evolución de la distribución socioeconómica.....	30
Tabla 3 Presupuesto Marketing. Elaboración propia	36
Tabla 4: Presupuesto Marketing. Elaboración propia	37

Índice de Gráficos

Grafico 1 Investigaciones de mercado propias.	10
Grafico 2 Ranking Carreras mejor pagadas en Chile, elaboración propia.....	13
Grafico 3 , Total de titulados por área, elaboración propia.....	13
Grafico 4 Ranking Universidades. Elaboración propia	30
Grafico 5 Crecimiento de la matrícula de estudiantes elaboración propia.....	31
Grafico 6 Potenciales clientes estudiantes de regiones analizados anualmente. Elaboración propia a partir de información recopilada en la INE, CNED y AIM Chile. ..	31
Grafico 7 Elaboración propia a partir de información recopilada en la INE, SIES y Ministerio de Economía y Fomento Turístico	32
Grafico 8 Elaboración propia a partir de información recopilada en la INE, SIES y Ministerio de Economía y Fomento Turístico.	35

Resumen Ejecutivo

Nuestra idea de negocio consiste en un proyecto de renta habitacional con un nuevo concepto colaborativo con atributos hotelero e innovador que incluye “coworking y coliving” que son las tendencias en mercados desarrollados, el proyecto se contempla desde la compra del terreno hasta la colocación y administración del arriendo de departamentos. Nuestro segmento objetivo son los jóvenes de todo el mundo, jóvenes soñadores, apasionados, optimistas y emprendedores, entre ellos los estudiantes. Para 2025 los Millennials representarán cerca del 75% de la fuerza laboral a nivel global, el cual actualmente representa solo el 35% en América Latina. El total del mercado objetivo es de 40.000 potenciales clientes apuntando alcanzar solo el 5% siendo estos alrededor de 2.000 posibles clientes anuales, con una proyección de crecimiento 2,5% anual, se espera que de cara al 2025 este mercado sea de sobre los 2600 clientes.

Por otro lado, la última reforma tributaria establece que desde 2016 la compra de vivienda está afectada a IVA. Esto desató que el año previo a que comenzara a gravarse con IVA la venta habitual de inmuebles, se registrara un aumento explosivo en la compra. Pero a dos años del fin del beneficio, la industria comenzó a ver los cambios. Una de ellas es que hoy los chilenos están prefiriendo arrendar por sobre comprar. A partir del año 2016 se vio un cambio en relación a la demanda por arriendo, donde cada vez más personas comenzaron a buscar esta modalidad. Mientras en 2007, solo 33% de las búsquedas eran para viviendas para arriendo y el resto era para comprar, en 2017 la situación fue totalmente contraria, con 66%.

El mercado de rentas inmobiliaria en Chile está todavía en desarrollo, actualmente solo el 20% de las viviendas son arrendadas; mientras que en los países desarrollados esta sobre el 30%, se espera a que en la próxima década lleguemos a estas cifras, con ello tomar esta ventana de oportunidad incipiente. Nuestra propuesta de valor se fundamenta en entregar una solución integral adaptada, donde nuestros clientes sientan la comodidad y flexibilidad para hacer volar sus sueños en comunidad, amigable con el medio ambiente. Para el inversionista en este segmento de mercado ofrecemos la garantía, solidez y seguridad que ofrecen las inversiones del mercado inmobiliario en Chile con un retorno de 8.86% (TIR pura) y Cap Rate sobre el 10%, con una inversión neta de 452 mil UF, el horizonte de evaluación es de 8 años de proyecto.

I. Oportunidad de Negocio

Para las nuevas generaciones su mayor interés está en vivir nuevas experiencias de las cuales puedan aprender, compartir es por esto que viajar está entre sus principales motivadores, para ellos comprar una casa o automóvil no es una prioridad. Esta generación desea viviendas en arriendo, con buena ubicación, conectividad, iluminadas y acceso al transporte público, un edificio colaborativo con atributos hoteleros e innovadores que se adapte a su ritmo de vida. Muy de la mano con los estilos de vida que se están desarrollando en los sectores de renovación urbana de las grandes capitales mundiales. Estas nuevas tendencias están marcadas por la búsqueda de más conectividad con el medio, formas más práctica y modernas de vivir.

Se observa una demanda potencial de arriendos para este segmento donde cada vez más jóvenes se desplazan a Santiago. **Estudiantes de Regiones:** En el proceso de admisión de 2015 casi 100 mil estudiantes que fueron seleccionados en las 33 universidades con ingreso vía PSU en 2016, 23.731 corresponden a alumnos que no viven en la región donde queda su nueva casa de estudios. De manera general las universidades de Valparaíso es la que recibe mayores alumnos seguida de la región metropolitana. **(Anexo 1)**

Estudiantes extranjeros regulares: El año 2016, la cantidad de estudiantes extranjeros regulares matriculados en instituciones de educación superior en Chile, alcanzó la cifra de 19.219, 3.6% mayor que el año anterior. El 70.6% están matriculados en la RM **(Anexo 2a)**. Según cifras aportadas por el Mineduc, sólo en 5 años se registró un crecimiento cercano al 170% en el número de estudiantes de postgrado extranjeros en el país, pasado de 2472 estudiantes en el año 2010 a más de 6700 durante el 2014. **(Anexo 2b)**

Estudiantes extranjeros de Intercambio: En 2016 la cantidad de estudiantes extranjeros de intercambio matriculados, alcanzó la cifra de 8.703, 8% mayor que el año anterior. Entre las principales universidades que reciben estudiantes se destaca la Pontificia Universidad Católica de Chile con 1.473, Universidad de Chile con 792, y la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso con 754 estudiantes. El 67,1% de los estudiantes extranjeros de intercambio tiene una estadía académica de entre 3 a 6 meses. El 18,4% los alumnos permanece menos de 3 meses en el país. **(Anexo 2c)**

Mercado Emergente: ¹En Chile sólo el 20% de las viviendas son arrendadas, mientras que en países desarrollados se alcanza o supera el 35%. El mercado inmobiliario, específicamente de arriendo de apartamentos, ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos 10 años; triplicando el número de departamentos en Arriendo como es el caso del sector gran Santiago. Lo contrario ha pasado con los días de vacancia de los apartamentos ofrecidos en arriendo, donde la mediana de días de publicación por sector ha decrecido en los sectores del gran Santiago. **(Anexo 3).**

El sector de renta habitacional es un mercado incipiente, tiene "un potencial de crecimiento grande, además de ser un aporte a la diversificación inmobiliaria. Hoy día existe holgura para desarrollar este mercado y tipo de proyecto definitivamente es una de las mejores opciones de inversión con altos volúmenes y rentabilidad atractiva respecto a otras alternativas en el mercado de capitales. En el caso de los estudiantes menores de 25 años casi todas las propiedades para este tipo de residentes son arrendadas por sus padres o apoderados, quienes cumplen con los requisitos y pueden rendir las garantías necesarias, con ellos disminuyendo el riesgo del no pago. La propuesta de valor para los fondos de inversión que decidan comprar este flujo es que el modelo de negocio ofrece la oportunidad de invertir en el sector rentas habitacional el cual genera flujos estables en el tiempo.

La idea es desarrollar un proyecto de rentas habitacional desde la conceptualización del producto, la compra del terreno hasta el arriendo de los departamentos siendo nosotras el primer propietario como inmobiliaria. Como atributos distintivos será orientado a satisfacer las necesidades sociales de las nuevas generaciones con un enfoque en los millennials, en un ambiente colaborativo y moderno donde se incluye el coworking y coliving que son las tendencias en mercados desarrollados. Nuestra idea de negocio incluye un híbrido entre arriendos de larga estadía y arriendo semestral y/o anual.

¹ www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/informe-generacion-millennial.html

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

Tendencias

Una publicación reciente de E&Y ²muestra las megas tendencias del futuro y resaltan el mundo urbano como una de las 8 megas tendencias, el mundo alcanzó un hito en 2008: por primera vez en la historia, la mayor parte de la población mundial vivía en ciudades. Tomando en cuenta los índices de urbanización actuales, se estima que para el 2050 dos terceras partes del mundo serán zonas urbanas y una tercera parte será rural, lo cual es completamente contrario a la distribución global en 1950. La disrupción está cambiando la manera en que funciona el mundo.

Las compañías, los gobiernos y las personas enfrentan cambios que parecían inimaginables, incluso hace poco tiempo. La inteligencia artificial y la robótica buscan reinventar la fuerza laboral. Los drones y los autos sin conductor han iniciado la transformación de las cadenas de suministro y la logística, así como las preferencias y expectativas, particularmente las de los millennials. Los patrones de consumo y la demanda de todo tipo de productos, desde automóviles hasta bienes raíces, están en proceso de cambio. El enfoque de EY sobre la disrupción se basa en escuchar el mensaje antes que el ruido que provoca y comprender el panorama general, no solo los puntos específicos. Logramos esto al abrir el lente a través del cual vemos la disrupción.

Indudablemente los Millennials son un segmento de mercado con características y necesidades específicas, estas necesidades dan lugar a una nueva oportunidad para el sector inmobiliario, es eminente que la industria tenderá a ajustar su propuesta de valor para atender este nuevo nicho. Los espacios compartidos de vivienda están cada vez más en auge en las grandes ciudades, en la medida en que la gente joven busca lugares más sociables y con estilo de vida, de acuerdo con algunos desarrolladores especializados, quienes han diseñado y construido algunas ubicaciones urbanas alrededor del mundo; por ejemplo: Bali por Roam en Indonesia, LT Josai en Nagoya, Londres por The Collective, WeLive en Nueva York y otros en Seúl y Barcelona. En el caso de WeLive en Nueva York, es una evolución consecuente de WeWork, que ha empezado a completar su oferta de trabajo con la de vivienda, estos espacios se desarrollan en lugares donde sería imposible para el comprador, adquirir un lugar propio dado el alto costo de la vivienda en los centros urbanos de las grandes ciudades como Nueva York.

² [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-las-ventajas-de-la-disrupci%C3%B3n-megatendencias-para-2016-y-futuro/\\$FILE/ey-las-ventajas-de-la-disrupci%C3%B3n-megatendencias-para-2016-y-futuro.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-las-ventajas-de-la-disrupci%C3%B3n-megatendencias-para-2016-y-futuro/$FILE/ey-las-ventajas-de-la-disrupci%C3%B3n-megatendencias-para-2016-y-futuro.pdf)

Un nuevo proyecto está siendo desarrollado en Manhattan. El edificio se adquirió recientemente y la construcción comenzará pronto, se espera que la que la propiedad comience a operar en el tercer trimestre de 2018 bajo **The Assamblage**, la marca de Prodigy Network dedicada a **Coworking, Coliving** y fomentar comunidad. La operación se hará conjuntamente con KoKa, un operador hotelero independiente con más de 10 años de experiencia en el sector de hospitalidad en USA. Estiman que esta inversión será liquidada en el cuarto trimestre del 2020 en donde se proyecta que los inversionistas recibirán un a TIR de 10% anual. **(Anexo 4)**. En Santiago de Chile, observa una nueva tendencia a la diferenciación segmentado a este nuevo mercado, la oferta de este producto y servicios en el mercado inmobiliario está apenas en etapa de iniciación.

Análisis Porter:

Poder de Negociación de los Proveedores. Inversionistas: Intensidad de la fuerza: media. La mayor barrera de entrada para la industria inmobiliaria se refiere a la alta inversión necesaria para adquisición del terreno y el acceso a capital. Mercado recién armado, entrada de actores relevantes.

Proveedores (Constructora): Intensidad de la fuerza: baja. Diversidad de alternativas para seleccionar y con alto estándar, ventaja competitiva ya que la oferta es elevada en este sector.

Amenaza de nuevos Competidores entrantes: Intensidad de la fuerza: Alta. Entrada de nuevos actores, como son Credicorp y Greystar.

Amenaza de Productos Sustitutos: Intensidad de la fuerza: media. AirBnB, arriendos comunes, hoteles y aparta hoteles, residencias de universitarios.

Rivalidad entre competidores: Intensidad de la fuerza: media. Actualmente existen pocos competidores en el segmento: Soho Italia & Livinn.

FORTALEZAS	FODA	DEBILIDADES
<p>Inversión inmobiliaria globalmente sólida y segura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado Chileno es una de las mejores economías de América latina y del mundo. Tasa libre de riesgo. - Alta tasa de ocupación y baja tasa de morosidad baja. - Población muy joven que quiere un nivel de servicio mejor - Mercado emergente, pocos competidores en el segmento de Coliving, por lo que la diferenciación es un factor clave para el éxito de nuestro proyecto. - Sólo el 20% de las viviendas son arrendadas, mientras que en países desarrollados se alcanza o supera el 35%. 		<ul style="list-style-type: none"> - Alta Inversión y de largo plazo: Acceso a Capital - Ineficiencia gubernamental y burocracia interna en Chile. - Complejidad de la Operación en lo se refiere a la administración del edificio
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
<p>Tendencia del mercado preferencias de arriendo en Chile es 64% contra compra 36%.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Múltiples alternativas y alto estándar en cuanto a proveedores de servicios para contratación de empresas Constructoras. - Crecimiento de la población Millennial, para el 2020 se espera constituirá el 50% de la población trabajadora en Chile. - Las tendencias en grandes ciudades hacia espacios de viviendas compartidos. 		<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a Capital inicial para compra de terreno es un factor crítico no hay una solución única y la mayoría de las firmas opta por combinar distintas alternativas, ya sea salir a la Bolsa con acciones, emisiones de Bono, deuda bancaria, Fondos de inversión inmobiliario. - Entrada de actores relevantes (Greystar) en el mercado inmobiliario chileno, la diferenciación será clave del éxito en nuestro proyecto ya que este competidor tiene un enfoque de proyectos habitacionales con menos diferenciación.

Tabla 1 Elaboración propia a partir de investigaciones realizadas.

Análisis FODA: Luego de haber analizado las cinco fuerzas de Porter podemos identificar los puntos fuertes y débiles de la industria tanto de origen interno como externo.

2.2 Competidores

Diferentes lugares ofrecen arriendos en todo el país, como por ejemplo Aparta hoteles, Airbnb, residencia de estudiantes, departamentos comunes en arriendo, arriendo de habitaciones, entre otros. Sin embargo el producto o servicio ofrecido es básico y se refiere únicamente al lugar de arriendo. En el último año se han desarrollado nuevos proyectos de renta habitacional con un foco de diferenciación en el servicio como son por ejemplo Soho Italia y Livinn que incluye en su propuesta un concepto hotelero y más innovador. Igualmente también departamentos universitarios.

Los actores relevantes en las industrias son los siguientes: CV Venture y LAR Group. Sin embargo otros actores relevantes como Assets Chile, Capitalizarme y Credicorp han sido analizado.

CV Venture (Livinn): CA Ventures International es la compañía que integra verticalmente las inversiones inmobiliarias en el mundo y con un enfoque en la construcción de comunidades para estudiantes universitarios. CA Venture ha construido y administrado más de 60 comunidades de vivienda estudiantil, con más de 25.000 residentes en tres países y dos continentes en los últimos 12 años. Todos enfocados principalmente en el arriendo de departamentos amoblados para estudiantes de acuerdo a la flexibilidad de los calendarios estudiantiles.

En Chile, en diciembre 2016 inaugura el edificio Livinn Santiago el cual significó una inversión de 455 mil UF, unos US\$ 18 millones. También se prevé el año 2019 abrir las puertas de un proyecto similar en la V Región con una inversión cercana a los US\$ 37 millones. El grupo estadounidense también está arribando a Colombia con tres proyectos. El diseño³ de Livinn Santiago, la construcción⁴. Rango de precios: UF 10,5 – 28, Ubicación: Lord Cochrane 166, Santiago, Región Metropolitana.

El valor de la mensualidad a pagar por persona incluye:

- Valor del arriendo
- Gastos Comunes
- Tv cable
- Internet
- Amoblado Básico del departamento
- Espacios comunes del edificio
- Beneficios Livinn Friendly

Atributos: Residencia universitaria Concepto hotelero, fomentan la vida en comunidad arriendo por cama. **(Anexo 5).**

LAR Group: Es un grupo promotor, inversor y gestor de activos en el mercado inmobiliario, basado en España con presencia en 7 países y con más de 45 años de experiencia. En Chile tienen un proyecto habitacional llamado **Soho Barrio Italia** ubicado en Providencia.

³ Revuelta Sotomayor Architects International (RSAI),

⁴ Constructora UPC S.A. El edificio cuenta además con la inspección técnica de CXA Consultores.

Soho Barrio Italia: Edificio de 12 pisos y 96 departamentos ubicado en el Barrio Italia, concepto hotelero en lo que se refiere a lobby y servicios, Building manager encargado, WIFI en áreas comunes, Laundry Station, gimnasio equipado, diseño industrial, arriendo disponible con cocina equipada para familias de hasta 3 personas aproximadamente. Con opción de arriendo desde 6 meses hasta un año por un valor de UF16 - 25 mensual + gastos comunes y estacionamiento por UF 1,7.

Departamentos universitarios compartidos: Es una alternativa para estudiantes en grupos de 2 a 3 personas que se trasladan a zonas urbanas y arrienda un departamento o casa con el fin de compartir todos los gastos (arriendo y cuentas). Se caracterizan por tener un estilo más informal, flexible y multicultural. Generalmente los estudiantes se organizan en un grupo y buscan departamentos que estén en arriendo. Luego las personas suelen ir rotando a medida que llegan y se van manteniéndose el lugar como un departamento compartido. Un ejemplo de estos es Espacio 3A en la comuna de San Joaquín.

Espacio 3 A: Entre 20% y 30% de los arrendatarios son inmigrantes, pero la gran mayoría son estudiantes que vienen desde el sur a estudiar a Santiago regularmente compartidos con 2 o 3 personas. Edificio de 25 pisos sin amueblar, cuenta con buena ubicación por su cercanía al metro y universidades, por ende alta tasa de ocupación. Edificio tradicional no incluye amenities diferenciadores de los edificios clásicos que actualmente existen en Chile. Valor del arriendo entre UF10 y 15.

Una de las ventajas es que son una alternativa más económica ya que no hay intermediarios ni otros servicios asociados. Por otra parte, esta alternativa suele perder parte de su atractivo en alumnos extranjeros ya que no se manejan con gran profundidad en los precios, condiciones, ubicaciones ni cultura chilena lo que puede resultar ser una situación compleja.

Airbnb: Fundado en agosto de 2008 y con sede en San Francisco (California), Airbnb es un mercado comunitario basado en la confianza en el que la gente publica, descubre y reserva alojamientos en todo el mundo, ya sea desde su ordenador, tableta o teléfono móvil. Los servicios se ofrecen para estadías de hasta un mes de arriendo.

Credicorp/Greystar: Holding financiero más grande del Perú. A través de sus subsidiarias provee servicios de banca comercial, micro finanzas, seguros, fondos de pensiones y asesoría

financiera a nivel internacional. Con presencia en Chile, Colombia y Perú. Credicorp Capital se asoció a un actor global en desarrollo de renta residencial, **Greystar Real**.

Estate Partners, con quienes crearon un fondo de renta (o arriendo) residencial en noviembre 2016. Así, se están convirtiendo en uno de los principales actores en esta industria, donde también participan Asset Chile, Compass y Chilena Consolidada-Zurich. El fondo espera levantar de sus aportantes, en total, entre US\$ 80 millones y US\$ 100 millones en dos años para desarrollar dos o tres proyectos más. Aspiran a tener una cartera de dos proyectos nuevos por año, donde prevén lograr rentabilidades en torno a 8% con deuda en UF. Todos pensados para edificarse en el sector oriente: Ñuñoa, Providencia, Las Condes y Vitacura. Actualmente tiene un proyecto Multifamily en proceso ubicado en Pedro de Valdivia en la comuna de Providencia con una superficie útil de 30.000 m² y 440 unidades de departamentos.

Assets Chile: Empresa dedicada a fusiones y adquisiciones, financiamientos y administración de activos. Con más de 35 años de experiencia. En 2014 estructuraron y colocaron el primer Fondo de Rentas Residenciales en Chile. (Asset Rentas Residenciales). En 2016 Asset Rentas Residenciales cerró su tercer aumento de capital, alcanzando un capital comprometido por US\$95M. Este capital permitirá al Fondo administrar hasta 15 edificios residenciales en los próximos 3 a 4 años.

Capitalizarme: Es una empresa legalmente constituida bajo el nombre de Upgrade 3D SpA, cuyo objeto es la prestación de servicios de soporte y guía a personas, naturales o jurídicas, en las decisiones de compra de bienes inmuebles. Capitalizarme.com se estructura como una plataforma colaborativa, un Marketplace donde se ofrecen Oportunidades con beneficios, en la cual por intermedio de sus agentes asociados o brokers. También, Capitalizarme.com se encarga de establecer, guiar y hacer cumplir reglas en cuanto a plazos y tramitación de documentos entre las partes de la compraventa, como también entregar apoyo en la gestión de documentos. La empresa no garantiza ni asegura la rentabilidad esperada de una determinada oportunidad de inversión presentada a un eventual usuario.

Posicionamientos de los competidores:

Los competidores de la industria lo hemos posicionado según los atributos que ofrece cada uno. En el gráfico debajo se muestra un resumen de estos atributos, donde se puede apreciar que el concepto Coworking & Colivin esta apenas iniciado en Chile.



Grafico 1 Investigaciones de mercado propias.

2.3 Clientes

Nuestros clientes serán los jóvenes de la generación del milenio procedentes de todo el mundo, soñadores, optimistas, apasionados y emprendedores que desean hacer del mundo un lugar mejor.

Según la revista Forbes la generación Millennials define a los nacidos entre 1981 y 1995, jóvenes entre 20 y 35 años que se hicieron adultos con el cambio de milenio (en plena prosperidad económica antes de la crisis). Según el reporte de *Tendencias Digitales Conecta tu marca con los millennials*, actualmente en Latinoamérica un 30 % de la población es Millennial. Y según una proyección de la consultora *Deloitte*, en 2025, representarán el 75 % de la fuerza laboral del mundo. Los Millennials son, por tanto, la futura generación de consumidores y usuarios, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a las empresas. (**Anexo 6**).

Principales Rasgos y características de los Millennials. Varios estudios han sido realizados a esta generación la cual demanda productos y servicios bien diferenciados. Fuentes: BBVA, Deloitte, La Telefónica Global Millennial Survey, (**Anexo 6**).

Digitales: Son nativos digitales. Se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo.

Multipantalla y multidispositivo: Utilizan múltiples canales y dispositivos digitales para sus actividades. Tienen un comportamiento *multitasking*, es decir, con capacidad (o necesidad) de hacer varias cosas a la vez.

Nomófobos y *app*dictos: Su vida es móvil y su pantalla principal de entrada a la Red es ya una pantalla móvil.

Sociales: Son extremadamente sociales. Un 88 % de los Millennials latinoamericanos tiene perfiles en redes sociales.

Críticos y exigentes: Son mucho más críticos, exigentes y volátiles.

Exigen personalización y nuevos valores: Los Millennials son clientes que no buscan exclusivamente una buena atención, sino que exigen personalización y esperan que la empresa se adecúe a sus preferencias. Son autosuficientes y autónomos, y quieren sentirse protagonistas. Valoran la participación y la colaboración, prefieren compartir a poseer y exigen nuevos valores como la transparencia, la sostenibilidad y el compromiso social.

Ecológicos: Un estudio del Centro de Investigaciones Pew afirma que la mayoría de los millennials está dispuesto a pagar un poco más por productos que han sido elaborados o procesados de forma cuidadosa con el medio ambiente.

Segmentación de Clientes:

Se identifican 3 grandes segmentos de clientes: *Estudiantes*, *Profesionales Jóvenes* y *Emprendedores*. A grandes rasgos se refiere a la generación del milenio que desea vivir en comunidad ya sea por estudios o para aprovechar las ventajas del coworking y Coliving.

Estudiantes

- **Estudiantes extranjeros regulares:** Son aquellos extranjeros que deciden llegar a Chile orientados a terminar y obtener un título, grado o certificación en carreras y programas de pregrado, posgrado o pos título ofrecidos por las instituciones de educación superior nacionales.
- **Estudiantes extranjeros de intercambio:** son aquellos que realizan estudios o cursos no orientados a la obtención de un título o grado en el país. Los principales atributos que atraen a los estudiantes latinoamericanos se relacionan con la imagen país de Chile atractivos turísticos, seguridad, estabilidad política y económica-, el idioma español y el prestigio y calidad universitaria.
- **Estudiantes de Regiones en Santiago:** Sesenta mil jóvenes dejan cada año sus hogares y región de residencia para estudiar en las universidades más tradicionales de Chile. Buscan las mejores casas de estudio o las que están al alcance de sus puntajes, dejando atrás a su familia para iniciar el camino hacia su independencia. Las **regiones Metropolitana, Bío Bío y Valparaíso** son aquellas que tienen más estudiantes de Educación Superior en 2016, un resultado que no sorprende, ya que son las zonas del país que agrupan a la mayor cantidad de población en general.

Profesionales Jóvenes:

Siendo estos los Millennials que desean cohabitar en un espacio tranquilo, con todas las comodidades necesarias, con un foco en los profesionales que pertenecen a las 10 carreras mejor pagas. Esto de acuerdo a los datos del sitio web Mi Futuro⁵, del Ministerio de Educación (Mineduc) el cual indica que entre las carreras mejor pagadas del país, diez corresponden al área de la ingeniería.

⁵ www.mifuturo.cl

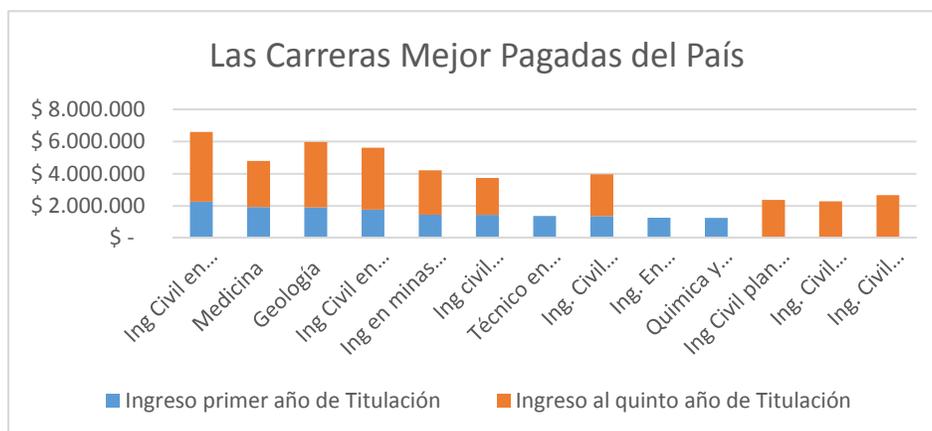
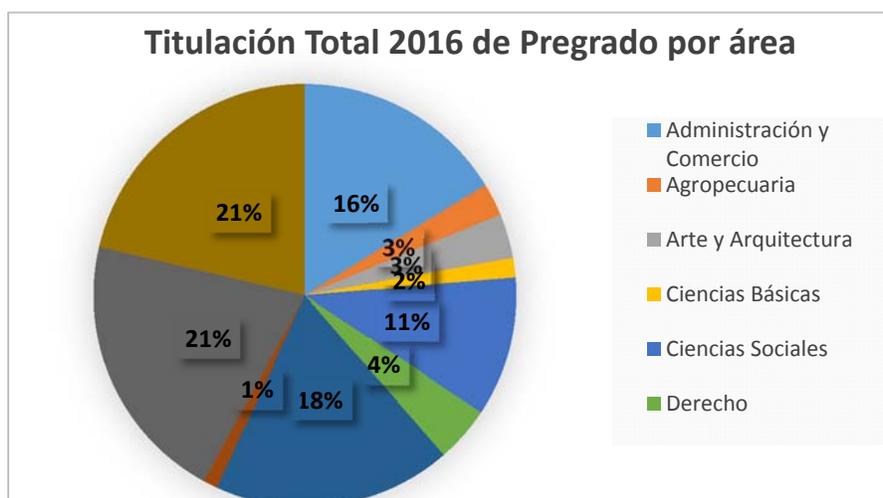


Grafico 2 Ranking Carreras mejor pagadas en Chile, elaboración propia.



SIES | Servicio de Información de Educación Superior

Grafico 3, Total de titulados por área, elaboración propia.

En la Región Metropolitana las carreras⁶ que conforman el listado de las mejor pagadas no son muy diferentes a las del resto del país y especialidades como ingeniería civil en minas (1,6 millones), ingeniería civil industrial (1,1 millones) y las ingenierías civil y civil en computación, con un millón cada una, vuelven a aparecer. La novedad es geología, que con un 1,6 millones de pesos al mes, es la segunda carrera con mejor remuneración en Santiago.

Al analizar las rentas por departamento y considerando una renta líquida mensual para un perfil con 8 años de experiencia en la **Región Metropolitana**, los mejores salarios recaen en las áreas

⁶ <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2010/12/30/774911/carreras-mejor-pagadas-regiones-pais.html>

de finanzas y ventas. Así lo demuestra el estudio “Tendencias anuales en sueldos, beneficios y lugares de trabajo 2016” de la consultora de recursos humanos (RRHH) Randstad⁷.

Emprendedores

Un 72 % de los jóvenes latinoamericanos de la denominada generación del milenio (millennials) creen que tienen todas las herramientas y oportunidades suficientes para ser emprendedores o desarrollar una idea innovadora en el mercado. Además, son optimistas con respecto al futuro de sus respectivos países. Esta es una de las principales conclusiones de la encuesta Global Millennial Survey 2014, elaborada por Telefónica que incluyó a 6.700 jóvenes de América Latina, Estados Unidos y Europa Occidental, de edades entre 18-30 años. Pero a pesar del espíritu emprendedor, este segmento también espera estabilidad laboral a mediano plazo. Según la encuesta, “tener un trabajo estable y bien remunerado”, es el objetivo más importante a alcanzar en diez años a nivel personal (43%). Muy por encima de todas las demás opciones. Entre ellas: ser propietario de una vivienda (16%), tener hijos (10%) y casarse (9%). La mayoría de los jóvenes de la generación del milenio (71%) estaría dispuesta a viajar al extranjero en busca del trabajo ideal, un porcentaje que alcanza 81% en América Latina.

⁷ <http://capitalhumano.emol.com/2147/profesiones-mejores-salarios-chile/>

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

Estructura propuesta



Figura 1 Estructura Propuesta, Elaboración Propia.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relacion con los Clientes	Segmento de Clientes
Principales Universidades Chilenas Pre Universitarios  Universidades extranjeras España EEUU Mexico Start-Up Chile AGCID y CONICYT.	Building manager Amability ECO_Eficientes Actividades de integracion Recursos Claves Terreno Desarrollo Inmueble Plataforma Web 	"Queremos ser el lugar donde los jovenes apasionados decidan vivir con libertad y conectados en un ambiente moderno e inspirador"  Desarrollar red de contactos nacional e internacional. Servicios Integrados Fomentamos el trabajo, diversion cultura y gastronomia de forma colaborativa	Apps, Comunidades digitales Roommate Matching Software Call Center  Canales de Distribucion Presentaciones presenciales Prensa Escrita Revistas, Sitio Web. Marketing: Redes sociales Ferias universitarias Venta: Reserva online, Sin intermediarios 	Jovenes estudiantes de todo el mundo que tienen oportunidad de viajar a Chile ya se por trabajo turismo o permanente.  Emprendedores nuevas generaciones 
Estructura de Costos Compra de terreno y construccion del Edificio Costos fijos: Sueldos equipo Administracion edificio Costos Variables: Servicios basicos como Mantencion, ect.			Flujo de ingresos Fuente ingresos: Arriendo de camas y apartamentos (dias, semanas, meses). Tarifas entre: 12 UF - 24 UF según tipo de Departamento Arriendo estacionamientos : 1.5 - 2 UF según piso Ingresos que no generan utilidad pero cubren costos propios: Laundry, impresiones, fotocopias, Arriendo bici., Ipad	

Figura 2 Business Model Canvas: Community, Elaboración propia

Commuity es una comunidad de departamentos para jóvenes, estudiantes y emprendedores de todo el mundo. Todos nuestros edificios cuentan con habitaciones y aparta estudios amoblados en arriendo que junto a múltiples beneficios y zonas comunes hacen de vivir una experiencia increíble. Nuestro proyecto cuenta con habitaciones compartidas y departamento estudio amoblados en arriendo. El diseño moderno y la creatividad se unen para dar lugar a un espacio que invita a la creación y el trabajo en equipo. Programa de beneficios y actividades diseñado para nuestros residentes alrededor del mundo. Contamos alianzas y buscamos promover los negocios locales que se encuentren cerca a nuestros edificios. Al unirse a Community nuestros residentes podrán acceder a nuestra plataforma digital para hacer uso de los múltiples beneficios exclusivos.

3.2 Descripción de la empresa

Compra de terreno, desarrollo proyecto inmobiliario, Arriendo Habitacional: Este es el “core” del negocio y el cual se estima genere alrededor del 90% de los ingresos de la compañía. Se basa en la búsqueda constante, dentro del segmento descrito anteriormente, de Inversionistas por un lado y clientes rentas de bienes inmuebles por otro, para así poder hacer el nexo entre ambos.

Seremos una empresa que cuenta con un equipo de administración dedicado y capacitado con gran experiencia en la adquisición, financiamiento, desarrollo y administración de inversiones inmobiliarias. Buscando la simpleza en nuestros procesos para que nuestros clientes les sea fácil invertir contamos con la infraestructura a través de la cual se puede implementar nuestro enfoque integrado verticalmente a las inversiones.

No somos un intermediario, somos socios y co-desarrolladores en cada proyecto. Esto asegura la responsabilidad de nuestro negocio pues trabajamos en nombre de nuestros inversionistas.

Nuestro primer proyecto de rentas habitacional llamado “Community” es una comunidad de Coliving y Coworking con hermosos espacios diseñados para vivir y descubrir nuevas experiencias haciendo nuevos amigos, ya sea porque inicias tu nuevo negocio o construyes tu carrera profesional. Community se encarga de administrar todos los servicios básicos necesarios de forma integrada para que nuestros clientes solo se ocupen de dejar una huella en la comunidad.

Experiencia y ventajas competitivas

El equipo gestor está compuesto por dos socios, en su conjunto tiene como principal característica la experiencia en el negocio inmobiliario y financiero, en donde en ambas industrias han generado un profundo nivel de conocimiento el cual puede ser implementado en el proyecto de Rentas Habitacionales para lograr su éxito. Por una parte, el rubro inmobiliario ha entregado manejo en la gestión de compra de terrenos, elaboración de proyectos de diversa envergadura (casas, edificios, hoteles, centros comerciales), con ello un desarrollo del know how propio del rubro de índole due diligence, timing y tendencias tanto arquitectónicas como en innovación además a lo largo de los años con una importante red de contactos, entre otros aspectos. Por otro lado el área financiera estará cubierta por otro integrante del equipo gestor el cual cuenta con una vasta experiencia en mercados multinacionales y de consumo masivo e industrial. Contamos con asesores externos en diversas áreas como lo serán las legales y todos aquellos que requiera el proyecto para su éxito.

Estrategia de la Empresa

La estrategia que se construye es clave para este proyectos el cual se estima como una ventaja competitiva, además de permitir abordar las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades que presenta en el mercado externo, y de posicionarse adecuadamente frente a la competencia, buscando un enfoque en la **diferenciación**, basado en la creatividad con productos de calidad diseñando, fomentando la innovación pensando en un futuro más sustentable, siempre cuestionamos las fórmulas existentes en búsqueda de la mejor solución a las necesidades específicas de cada proyecto. Asimismo, siempre buscando nuevas oportunidades de inversión y estructurar nuevos productos de inversión que sean atractivos e innovadores para potenciales inversionistas.

Los proyectos serán reconocidos por:

- Un servicio de excelencia por parte de los clientes.
- Líderes en Calidad.
- Ser una experiencia de vida para nuestros clientes.
- Infraestructura de vanguardia y sustentable.

Los objetivos específicos que la compañía buscan alcanzar en este proyecto son: lograr una ocupación del 90%-95% el primer año, y mantenerlo así de forma permanente y obtener un índice de recomendación superior al 80%, en distintos portales.

Estrategia de Salida

Como salida la estrategia se evaluó un horizonte de tiempo estimado desde la conceptualización hasta que los arriendos están en régimen. Nuestra estrategia es vender el flujo a un Player estratégico. Afirma el Diario Financiero⁸ que la Renta residencial es un activo que acapara miradas entre las nuevas inversiones inmobiliarias, apuesta por un mejor desempeño en el incipiente modelo de rentas residenciales. Así, el espacio para crecer es alto. Hasta septiembre de 2017, estas propiedades representaban sólo el 6,4% de los activos inmobiliarios consolidados de la industria, y apenas un 3,8% de la superficie total que administran los FII (**Anexo 7**).

Misión, visión y valores

Misión

“Brindar rentas habitacionales al mundo, modernas, accesibles y sustentables”.

Visión

“Ser la empresa de rentas inmobiliarias más prestigiosa y la más importante de Latinoamérica”.

Valores

Orientación al cliente.	Compromiso y Empatía
Responsabilidad y Confianza	Innovación y Sustentabilidad
Experiencia de Calidad	Adaptabilidad / Flexibilidad

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Una vez probado el éxito de nuestro proyecto se propone desarrollar nuevos proyectos manteniendo el mismo modelo de negocio en otras localidades de Santiago así como también en regiones.

⁸ <https://www.df.cl/noticias/mercados/mercados-en-accion/renta-residencial-el-activo-que-acapara-miradas-entre-las-nuevas/2018-02-01/195915.html>

Plan de Escalamiento:

Santiago: Se propone crear nuevas sedes buscando un nuevo polo de demanda universitaria buscando cautivar a nuevos clientes y preferencias en ese momento. De acuerdo a lo anterior se buscara replicar el modelo organizacional del primer proyecto e implementando mejoras que se hayan detectado. La siguiente *Figura 3*, muestra los sectores con mayor concentración de universidades en la región metropolitana, el cual está sobre la base del sitio web zoominmobiliario⁹ e indica las zonas con mayor rentabilidad en la RM durante el mes de diciembre del 2017.

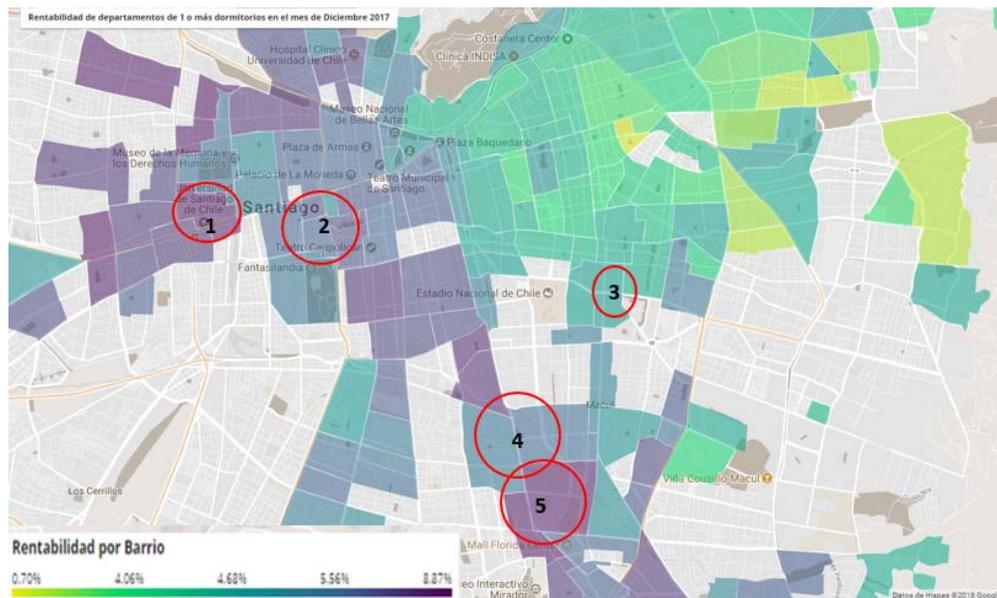


Figura 3 Plano RM rentabilidad inmobiliaria por zonas universitarias. Base zoonmobiliario.

1. *Universidad de Santiago.*
2. *Barrió Republica, en su mayoría universidades privadas pero también alberga el sector de la Universidad de Chile Bauchef.*
3. *Sector de Universidad de Chile, Universidad Pedagógica de Chile y UTEM.*
4. *Nuevo Polo universitario en el eje de Vicuña Mackenna donde se encuentra la Universidad Federico Santa María, Inacap, Universidad Santo Tomas, AIEP.*
5. *Universidad Católica Campus San Joaquín.*

Respecto a la Figura anterior, la ubicación ideal para Community en cuanto a costos del terreno, ubicación y rentabilidad es el sector 5 debido a que es un importante polo Universitario, siendo esta la primera colocación, en una segunda esta y sumada a la demanda existente por este tipo

⁹ <https://ipz.cl/#!/mapa>

de proyecto basados en los parámetros anteriores el sector 2 sería una ubicación estratégica. **Regiones:** El crecimiento a nivel regional se desarrollará bajo el mismo formato del desarrollado de Community, de tal manera de estandarizar las características de la del proyecto original siendo un modelo completamente escalable, el cual tendrá una oportunidad de mejora tanto operacional como organizacional, basados en el estudio de CNED las regiones a explorar serian Valparaíso (16,5%) y la del Bio-Bio (10,6%), ya que son estas regiones luego de la RM la que concentran mayor número de estudiantes que migran a estudiar a sus planteles universitarios.

Nuevos Segmento

Migrantes La realidad migratoria en Chile ha cambiado fuertemente en las últimas dos décadas. Números oficiales del Departamento de Extranjería y Migración indican que la población migrante se habría duplicado como fracción del total de la población del país, a través de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (Casen), en 2015 había 465 mil. De acuerdo al Departamento de Migración y Extranjería, en 2016 se entregaron 53.622 permanencias definitivas, un 9,8% más que el año previo. Como antecedente de acuerdo al La inmigración venezolana ha ido en aumento con la profundización de la crisis, son el grupo extranjero que más ha crecido en término de solicitudes de visa. Solo en 2016, fueron 30.887 las peticiones de visa. Como posible nuevo segmento vemos una oportunidad enfocándonos en el arriendo habitacional para cubrir las necesidades de estos inmigrantes.

Expansión internacional: Cuando la compañía se encuentre en una etapa ya consolidada y con toda la información y procedimientos estructurados, para establecer una posición internacional se realizaran estudios de mercado en los países latinoamericanos de tal manera de evaluar las legislaciones de estos y la factibilidad de tener una posición competitiva en ellos. **(Anexo 8)**.

3.4 RSE y sustentabilidad

Impacto medioambiental en el mundo y su impacto en la economía¹⁰.

El enfoque de las ciudades del futuro, construidas con base en sistemas de tránsito sin conductores, edificios inteligentes y espacios verdes, en las que vivirán ciudadanos conectados

¹⁰ Fuente: Las ventajas de la disrupción Mega tendencias para el futuro EY

y conscientes; ya están surgiendo. Por ejemplo, Dubái lleva a cabo programas piloto de autobuses eléctricos y automóviles sin conductor. Singapur está a punto de lanzar un programa piloto de taxis sin conductor. En Seúl utilizan las tecnologías inteligentes y las aplicaciones móviles para ofrecer servicios enfocados en los ciudadanos. El uso de la innovación para reducir la curva de costos de infraestructura; ha ayudado a que las ciudades se vuelvan sostenibles y más habitables. Cada vez más, los clientes residenciales y comerciales urbanos generan su propia energía y obtienen más energía de fuentes renovables distribuidas. La energía neta cero, en donde la energía renovable que un edificio genera en un año es igual a la energía total que consume, se ha convertido en una meta para muchos edificios en todo el mundo.

Construcción Sustentable

Más del 70% del consumo eléctrico pertenece a la construcción de edificios. La construcción sustentable es la práctica de crear estructuras y usar procesos que reduzcan el efecto negativo de la construcción en el medioambiente y los usuarios, además de incorporar el uso eficiente de la energía, agua, materiales y el terreno de la construcción. Las últimas cifras registradas por el Green Building Council (GBC), en relación a los edificios, nos revelan la realidad mundial; mantienen un 72% del consumo eléctrico, usan el 48,7% de la energía y emiten un 46.7% de CO₂.

El triple objetivo de construir sustentable: ¹¹

Así es como la eficiencia en los recursos energéticos y ambientales en las construcciones serán los aspectos de diseño y construcción primordiales, que deberán enfrentar los ingenieros y arquitectos en los próximos años. En este marco es que surge la denominada construcción sustentable, la cual se basa en que los inmuebles cuenten con aplicaciones y tecnologías que les permitan tener grandes ventajas medioambientales, al reducir su huella de carbono en todo su ciclo de vida, usar mayoritariamente energías renovables y mejorar significativamente su eficiencia energética.

En directa relación con ello es fundamental **tres objetivos** y estos se encuentra en: bajar costos operacionales en 8-9%, aumentar el valor de la propiedad en 7.5% y, por último, mejorar el

¹¹ www.chilegbc.cl/web2017/assets/images/documentos/AnuarioGBC2014.pdf

retorno de inversión. Lo anterior, sumado a la reducción entre un 33-39% de las emisiones de CO2.

Edificación Sustentable

Uno de los objetivos de este proyecto será la construcción sustentable siendo una pieza clave del modelo de negocio con un foco en objetivos específicos abordando aspectos ambientales, sociales y económicos. Desde el punto de vista de la Certificación LEED®¹², estos objetivos son: reducir la contribución al cambio climático debido a los gases efecto invernadero emitidos por la operación de edificios en donde se considera transporte, agua, energías convencionales y agua; mejorar la salud y bienestar humano otorgando a los ocupantes confort, bienestar y protección de la salud. Construir una economía más verde mejorando la propuesta de valor de las construcciones verdes, promoviendo la innovación e integración de productos y servicios para construcción sustentable; fomentar equidad social, justicia ambiental, salud comunitaria y calidad de vida creando un fuerte sentido de pertenencia y proporcionando comunidades diversas con igualdad de derechos.

Por otra parte, está demostrado que la inversión inicial se recupera en el largo plazo a través de los ahorros en el consumo de recursos, lo cual es clave ya que este proyecto al ser un proyecto de largo plazo tiene un fuerte componente de costo fijo de consumo energético.

Para nuestros inversionistas el cual busca invertir lo menos posible en una obra para maximizar su rentabilidad es por ello que las construcciones sustentables son más viables en edificios que quedan en una sola mano, lo cual ocurre con este proyecto que es de rentas. Debido a que existe un menor consumo en los gastos fijos por concepto de consumo energético en el largo plazo, lo cual impacta positivamente en el costo del proyecto total el cual lo hace más rentable.

¹² Leadership in Energy and Environmental Design

IV. Plan de Marketing

A partir de los análisis de la industria realizados, se concluye que: El plan de negocios, cuenta con un ambiente favorable ya que los factores económicos, políticos y sociales de Chile inciden positivamente en el mismo. Los principales aspectos que inciden en este entorno favorable son: aumento de la demanda por arrendamiento de servicios habitacionales e inmuebles, debido a un sólido crecimiento económico y un aumento significativo de la clase media en Chile. Bajo número de competidores que ofrezcan un servicio diferenciado en el rubro inmobiliario y específicamente en Coliving.

Actualmente Chile es un mercado emergente, el cual presenta pocos competidores en el segmento de Coliving específicamente, por lo que la diferenciación, juega un factor clave de éxito que favorece el Proyecto. Un factor crucial y favorable, son las Tendencias adquiridas principalmente por Millennials, donde se refleja que, la preferencia por arriendo en Chile es 64% contra compra 36% que prefiere comprar bienes inmuebles. A la vez, se espera un alza en el crecimiento de la población denominada Millennials, la cual se espera que para el 2020, constituye el 50% de la fuerza laboral en Chile.

4.1 Objetivos de Marketing

Primer Objetivo: Lograr un conocimiento y recordación (Brand awareness) de marca Community en el 50% de los segmentos objetivos para los dos primeros años de operación de la Compañía. Mediante sondeos de opinión a partir de investigación cuantitativa, establecida por la empresa, se pretende realizar encuestas dos veces por año al segmento objetivo.

Segundo Objetivo: Utilizar una estrategia de cobertura de mercado, donde mediante el enfoque multimodal, se logre captar arriendos reales para la empresa, con una tasa de ocupación del 90 – 95 %. El cumplimiento de este objetivo, se podrá medir mediante índices de tasa de ocupación de Community desde el establecimiento de nuestra empresa.

Tercer Objetivo: Posicionar la Marca Community, como líder del mercado de Coliving en Santiago en el año 5 de desarrollo. Este objetivo se podrá medir a partir de datos cuantitativos obtenidos de encuestas, aplicados al segmento objetivo.

4.2 Estrategia de segmentación

Segmentación

De acuerdo al plan de negocios, la compañía segmentará principalmente a partir del Segmento Nicho Millennials, debido al perfil de este creciente segmento en Chile, y de las características económicas para adquirir este servicio de ellos. El segmento, lo podemos desglosar de la siguiente forma.

Estudiantes de Regiones que vienen a Santiago en busca de arriendos: En su mayoría, corresponden a alumnos que egresan de enseñanza media, y que deciden arrendar un espacio de vivienda en la ciudad de Santiago, para cubrir la necesidad de habitación en la ciudad. Muchos de ellos buscan arriendo de departamentos, pensión o compartición de gastos en casas en la Región Metropolitana.

Estudiantes Extranjeros: Vienen a Chile, específicamente a residir a la ciudad de Santiago por motivos de Intercambio, y generalmente desean vivir una experiencia inigualable de comodidad y bienestar en la Región Metropolitana. A la vez de contar con tranquilidad y confort de vida.

Profesionales Jóvenes: Millennials que desean cohabitar en un espacio tranquilo, con todas las comodidades necesarias en la ciudad de Santiago, cubriendo necesidades de vivienda, mientras desempeñan labores profesionales en la Región Metropolitana, con un foco en los profesionales que pertenecen a las 10 carreras mejor pagadas.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Community, es un servicio único que pretende posicionarse y diferenciarse en la ciudad de Santiago, como un espacio urbanístico basado en el compromiso de ser construido como proyecto ECO ZERO sustentable y amigable con el medio ambiente en la Región Metropolitana; donde los residentes arrendatarios, encuentren un lugar único e inigualable de comodidad, modernidad y vida comunitaria del mejor nivel y con estándares internacionales. Habitaciones con la tecnología más vanguardista utilizada en Chile, donde el WI-FI 4G de alta calidad, sea un factor valorado y difundido sin restricciones en todo el edificio e instalaciones, tanto internas como externas. Proporcionar áreas de trabajo modernas, gratuitas y con acceso aparatos portátiles

proporcionados por el edificio con previa reserva, será un factor favorable y clave, para el desarrollo profesional y estudiantil para los residentes que cuenten con estos dispositivos. La tecnología de encriptación de tarjetas con huella digital dactilar, permitirá a los usuarios del edificio contar con los mayores estándares de seguridad y calidad; de esta forma sólo los residentes arrendatarios podrán tener acceso a sus áreas privadas y disponer de ellas de acuerdo a sus requerimientos.

También se otorgará Acceso Premium a áreas de Coworking, comida, Kitchen y entretenimiento para fortalecer el valor de vida en comunidad, donde se marcará el comienzo de un proyecto rupturista, donde cada residente se sentirá dueño de un espacio en la comunidad y estableciendo un estilo de vida juvenil único y diferenciado, al estilo de las grandes capitales de E.E.U.U Y Europa, una vida en Community que les hará sentir como en casa. Además que los residentes dejarán a cargo de nosotros los temas de administración de todas las áreas tanto de su departamento como de las áreas comunes. Diferentes servicios serán integrados con el fin de que los clientes tengan todo en un solo lugar; estos son alianzas estratégicas con agencias para excursiones dentro y fuera del país, sesiones coordinadas de actividades físicas, Vida gastronómica con acceso a descuento en restaurantes de zona urbana, entre otros.

4.4 Estrategia de Precio

Jóvenes provenientes de regiones: Debido a que estos estudiantes tienen en promedio 20 – 25 años y provienen desde estratos socioeconómicos medios en Chile, se intuye que estos son sensibles al precio; por lo que se aceptará un tipo de pago, que no incluya mes de garantía, una vez que se compruebe mediante certificados oficiales, que pertenecen a una casa de estudio y carrera en específico; presentando solvencia económica y respaldo financiero de un aval económico.

Estudiantes extranjeros: Debido a que este segmento de mercado, no presenta un desempeño económico corroborable en las instituciones bancarias chilenas y sin residencia permanente en Chile. A estos clientes, se les cobrará 1 mes de arrendamiento anticipado además de una garantía al momento de arrendar. Se asume el supuesto, que los estudiantes extranjeros presentan el poder adquisitivo suficiente, por el hecho de venir desde el extranjero a Chile a vivir la experiencia de Intercambio. Con financiamiento propio u otorgado por sistemas de Becas que cubren sus gastos y estadía. Este segmento, presenta baja sensibilidad al precio y condiciones

de arrendamiento, debido a que necesitan muchas veces de forma urgente encontrar residencia permanente durante sus meses de estadía en Chile, por lo que son renuentes a buscar muchas opciones, y generalmente escogen lugares como lo ofrecido por Community.

Profesionales Millennials: A este segmento con mayor poder adquisitivo y solvencia económica, pertenecientes muchas veces a segmentos económicos ABC1, C2 Y C3, se les exigirá antecedentes laborales y desempeño financiero corroborable. Por pertenecer a estratos socioeconómicos altos de Chile, con alto poder adquisitivo y poco sensible a los precios y condiciones de contrato de arrendamiento; a este segmento se le exigirá un mes de garantía y un contrato de arrendamiento mínimo de 6 meses de plazo.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que la estructura de costos de la compañía Community, perteneciente al sector de servicios, tendrá un mayor porcentaje de costos fijos que de costos variables, lo cual es típico para esta clase de compañías, por lo que cualquier decisión de reducción de precios, en este caso de los porcentajes cobrados a las arrendatarios, significaría un gran esfuerzo adicional en arriendos para compensar esta reducción, que por capacidad no se podría realizar, por ser un proyecto de emprendimiento en el rubro Coliving.

4.5 Estrategia de Distribución

Los canales utilizados para la consecución de los clientes serán:

Presencial: Compuesto por las 2 ejecutivos de la compañía, con los cuales se estima lograr los objetivos planteados por el plan de marketing. Este canal es de suma importancia ya que los clientes requieren de un proceso de venta consultiva, en el cual la toma de decisión aborda un mayor tiempo de racionalización, adicionalmente todos los servicios que entrega la compañía, una vez se toma la decisión, son también planeados, coordinados y entregados por este mismo equipo.

Igualmente aprovecharemos estas presentaciones para obtener información de las próximas actividades en universidades del extranjero, con el fin de generar contactos para participación en eventos internacionales y presentar nuestro concepto **Community**.

Web¹³: Las características de los segmentos de mercados abordados, jóvenes entre 20 y 35 años, y la necesidad de vivienda, y de arriendo que permita tener alcance en la interacción con estos segmentos, y a la necesidad de un canal que esté acorde con el posicionamiento de la compañía; es imperativo tener una página web institucional que posea las siguientes características:

- Información general y suficiente sobre las características del proyecto Community y sus principales características.
- Apariencia rupturista y acorde a las tendencias de modernidad actuales de los países del primer mundo.
- Arquitectura de fácil navegación que contenga herramientas que permitan. chatear e interactuar con ejecutivos especializados de la organización.
- Indexado a los principales motores de búsqueda web y redes sociales.
- Realidad virtual y experiencia 360.

Call Center: Debido a que se generarán un número indeterminado de correos y llamadas que deberán ser atendidas por un call center, el cual establecerá un primer contacto, recopilará los datos y entregará a los interesados la información necesaria y condiciones de arrendamiento.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Para lograr los objetivos de participación de mercado y ventas, para los segmentos de mercado descritos, se estima necesario realizar el siguiente plan de medios.

Prensa escrita en periódico: Los medios escritos son una fuente de información efectiva para la distribución y conocimiento acerca de arrendamientos en la Región Metropolitana. Se prevé realizar el lanzamiento de la fase de Desarrollo a través de prensa escrita.

Promoción en eventos y exposiciones dirigidas a estudiantes y universidades: Ferias más importantes del país que reúnen la oferta educativa de las Universidades y Preuniversitarios más importantes de Chile. Adicionalmente, se realizarán eventos o charlas en las universidades representativas de Santiago y Regiones de Chile, para dar a conocer el Proyecto Community, en la comunidad Universitaria.

¹³ <https://www.clposicionamiento.cl/precio-paginas-web-chile.html>

Redes Sociales y Medios Digitales

Se creará una Plataforma del Proyecto Community en Facebook, Instagram, Twitter, las cuales son las más utilizadas por el Segmento Millennial, lo que permitirá difundir de forma rápida, efectiva el proyecto. La forma de captar nuestro público objetivo será a través en estas redes sociales. El objetivo principal de estas campañas es conseguir un mayor número de fans y comunicar nuestro proyecto.

- **Spotify (CPM)** la cual es la más utilizada en el segmento música por Millennials y cuenta con 26 millones de usuarios registrados en 25 países.
- **Resultados de búsquedas Google AdWords (CPC):** Los anuncios de búsqueda se muestran junto a los resultados de las búsquedas que las personas hacen, al explorar productos o servicios.
- **Team Periodo de Matrículas:** Se pretende realizar intervenciones durante el proceso de admisión y matrículas en las principales Universidades de Santiago, con un enfoque principal en aquellas que se encuentren en el radio cercano al Proyecto Community.
- **Sponsors de eventos deportivos masivos:** Se participará de eventos, relacionados al deporte en centros de esparcimiento, regionales; donde principalmente concurren Millennials a practicar alguna actividad de interés personal, por ejemplo, en las Termas de Chillan, durante el invierno, existen instancias de recreación donde se podría tener presencia como Organización, patrocinando competencias y actividades, potenciando la Marca Community.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Como hemos expuestos en el análisis de oportunidad de negocio, en Chile existe una amplia brecha de desarrollo en el mercado de arriendo habitacional, mientras que la vacancia por otra parte viene en disminución impactando ambos factores de forma positiva en el mercado de rentas habitacionales.

Dimensionamiento de Clientes

Se encuentra basado en tres dimensiones: Estudiantes de Regiones, Estudiantes Extranjeros y Emprendedores.

Tendencia de crecimiento de Demanda

Para estimar el crecimiento de la demanda se basó en las siguientes fuentes:

- **Servicio de Información de Educación Superior (SIES)**, en 2017 un 45,9% de la matrícula de primer año pregrado se concentró en la Región Metropolitana.
- **Consejo nacional de Educación**¹⁴: en relación a la movilidad estudiantil, el 71% de los estudiantes deben emigrar a la región Metropolitana (44%), Valparaíso (16,5%) o a la del Bio-Bio (10,6%).
- **AIM Chile - Asociación de Investigadores de Mercado de Chile**: Segmentando Socioeconómica la base de la encuesta CASEN, los cuales para se consideran los siguientes grupos por Nivel Socio Económico (NSE), nuestro cliente objetivo será ABC1 y C2 los cuales equivalen al 21,6% de la población a nivel nacional, pero en regiones es solo el 16% sin incluir la RM:

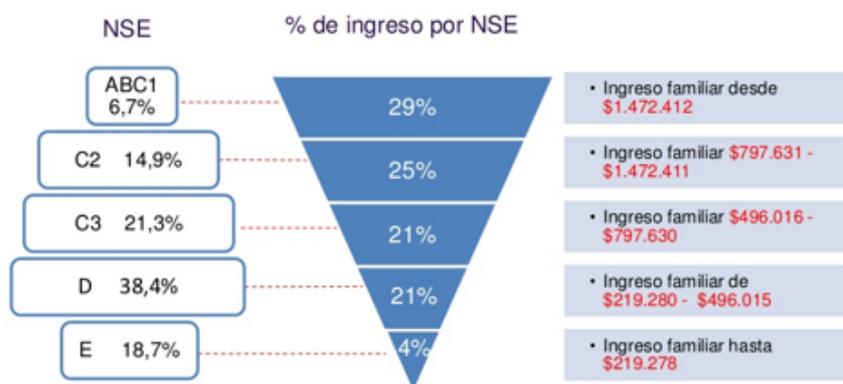


Figura 4 Composición de los ingresos de los hogares por NSE¹⁵

En la siguiente *tabla 2* podemos identificar como ha cambiado en Chile de forma porcentual la movilidad social con una evolución significativa en los segmentos B, C1, C2, C3 y D.

¹⁴ <https://www.cned.cl/indices/matricula-sistema-de-educacion-superior>

¹⁵ Nivel socio económico.

% personas	2009	2011	2013	Variación 2009-2013
E2	10,8	9,3	4,5	-6,3
E1	14,2	13,4	9,9	-4,3
D	25,1	25,1	25,4	0,4
C3	22,4	23,8	28,6	6,3
C2	14,5	14,5	16,7	2,2
C1b	6,9	7,1	8,2	1,4
C1a	3,5	3,8	3,9	0,4
B2	1,6	1,9	1,9	0,3
B1	0,7	0,8	0,6	-0,1
A	0,4	0,3	0,2	-0,2

Tabla 2 : Evolución de la distribución socioeconómica

- **QS University Rankings Latín América:** Se eligieron las 6 mejores universidades Chile en específicamente Santiago para la estimación de la demanda.

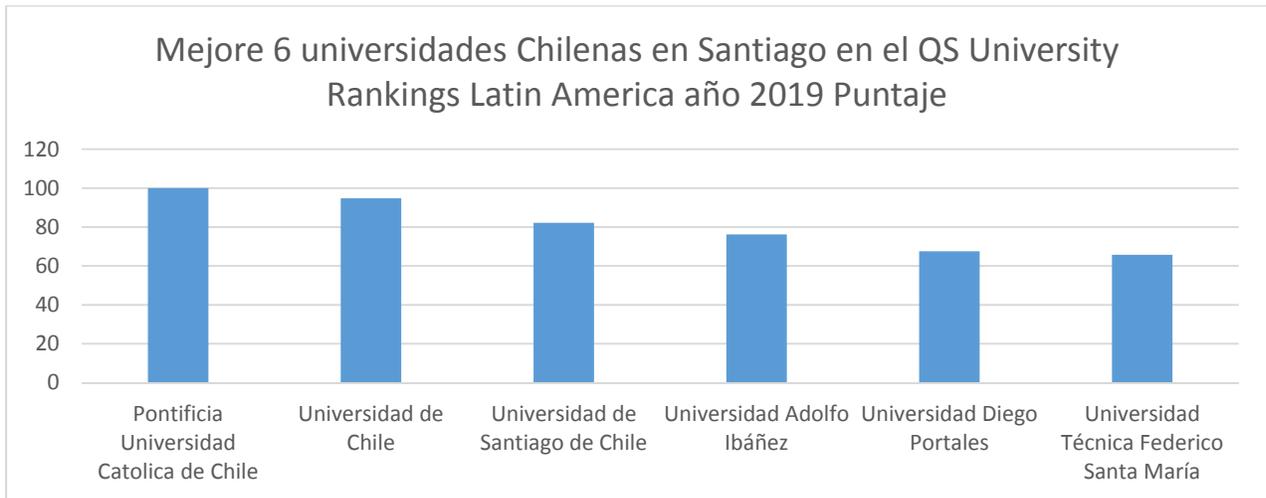


Grafico 4 Ranking Universidades. Elaboración propia

La demanda estudiantes de regiones con una tasa de crecimiento estimada desde el año 2013 al 2017 promedio un 2% anual la cual se estima que seguirá constante información obtenida de CNED¹⁶ (**Anexo 9**).

¹⁶ Consejo nacional de educación.

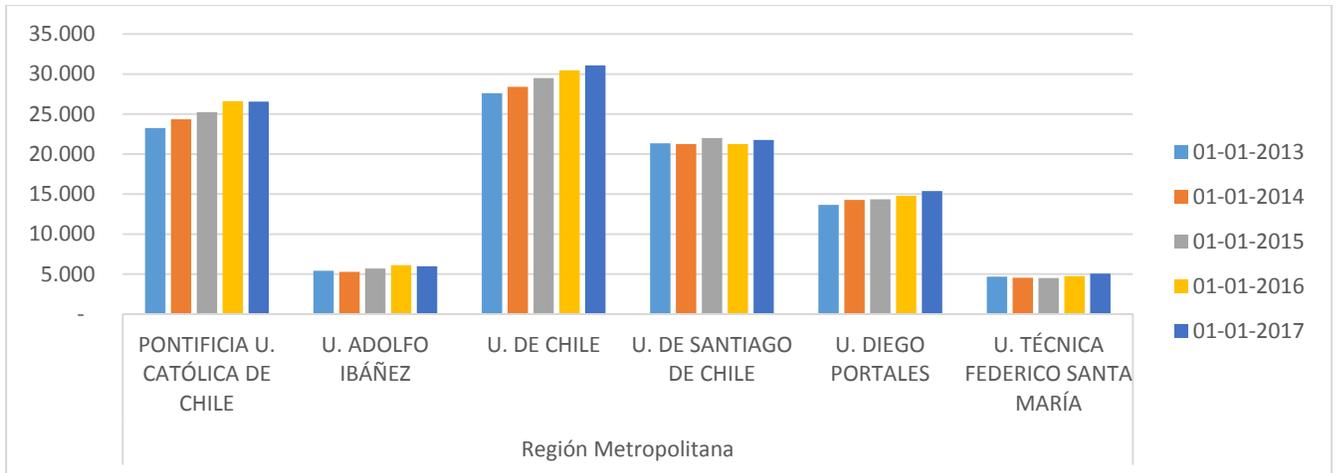


Grafico 5 Crecimiento de la matrícula de estudiantes elaboración propia

Estudiantes de Regiones para el segmento objeto será el ABC1 y C2 de acuerdo al AIM el cual corresponde en regiones a un 16% de la población, es con ello que podemos obtener nuestro mercado objetivo y su proyección al 2025, el cual es de 6.713 para 2013 y su proyección es de 8.730 para 2025.

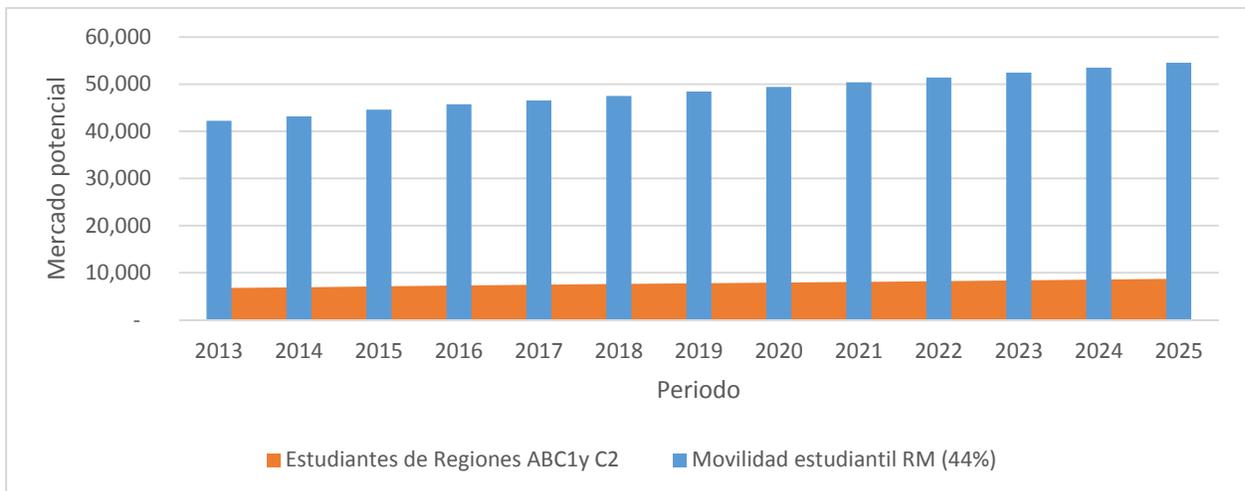


Grafico 6 Potenciales clientes estudiantes de regiones analizados anualmente. Elaboración propia a partir de información recopilada en la INE, CNED y AIM Chile.

Estudiantes extranjeros desde el año 2014, el Servicio de Información de Educación Superior (SIES), del Ministerio de Educación, solicita a las instituciones de educación terciaria en Chile información sobre sus estudiantes extranjeros, sean estos alumnos regulares de sus programas o parte de un convenio de intercambio. En base a estas estadísticas podemos estimar el

crecimiento de la demanda de estudiantes extranjeros para los próximos 5 años con un crecimiento conservador solo de un 3%. Es importante resaltar que en los últimos 5 años (2010 -2014) el aumento de estudiantes extranjeros de Postgrado asciende a 170%. **(Anexo 2).**

Emprendedores en este segmento de, según encuesta realizada en febrero 2016 en Chile existen 1.865.860 emprendedores, de los cuales solo el 9.1% o 169.794 son menores de 30 años y se estima que el 40% está localizado en RM esto significa una demanda estimada de 67,918 emprendedores. El crecimiento estimado se calcula según el aumento de la población “Millennials” de acuerdo a datos del INE, de los cuales el segmento con disposición a pago es de un 21% de acuerdo a la encuesta CASEN¹⁷. **(Anexo 12)**

De acuerdo a los antecedentes recopilados tenemos que el potencial de mercado objetivos es el siguiente:

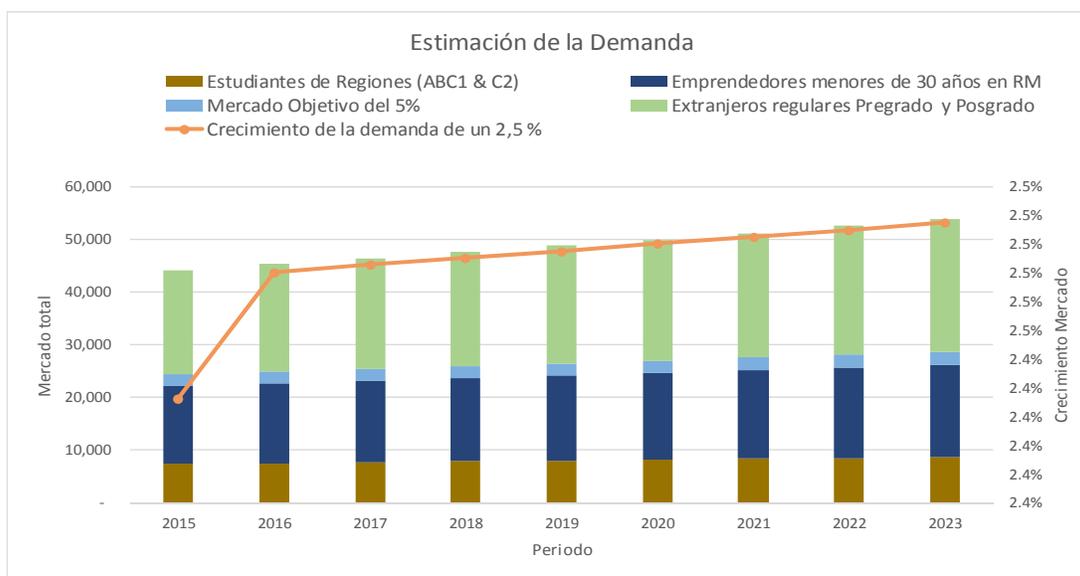


Gráfico 7 Elaboración propia a partir de información recopilada en la INE, SIES y Ministerio de Economía y Fomento Turístico

¹⁷ Fuente: Cuarta Encuesta de Micro emprendimiento 2015, Ministerio de Economía Fomento y Turismo

- En segundo lugar se encuentra Antofagasta, con 9% (US\$916 millones) del monto global inmobiliario.
- En tercer lugar está la Región del Biobío, con US\$627 millones a 2020

Oferta concentrada en viviendas de menor valor: Gran parte de la oferta en el en departamentos de 2 – 3 mil UF. Ya que tienen más rentabilidad.

Viviendas pequeñas toman gran poder en el mercado: Aquellas viviendas de hasta 3 mil UF han sido las más nombradas. Con tipologías bajo los 60mts².

Motivación para emprendedores: Pequeños inversionistas tomarán la iniciativa para invertir en el negocio inmobiliario. Lo que significa que se podrá encontrar una oferta elevada.

Tendencia de ventas²³: Colliers indicó que las ventas de departamentos fue estable, aunque bajó en el cuarto trimestre de 2017. En ese sentido, para 2018 proyectan que será un 5% superior al año pasado, equivalente a 30.000 departamentos al año.

Demanda de arriendo: será de unas nueve mil unidades nuevas al año en la próxima década, de las cuales cerca de cinco mil estarán ligadas a la clase media.

Déficit habitacional: existente en nuestro país, que es de 800 mil unidades el cual ira en aumento.

De acuerdo a lo anterior la ventana de oportunidad para proyecto Community en el segmento de renta habitacional se muestra en el grafico N° 8, en la cual podemos destacar que tenemos del orden de más de 200 unidades por año esto sí solamente nos enfocamos en un 2% del crecimiento potencial anual, en otras palabras esto implica un orden de un proyecto por año aproximadamente. Igualmente, el mercado de renta habitacional es de gran atractivo para inversionistas "hormigas" que compran viviendas para explotarlas pensando en su jubilación, y también para instituciones.

²³ <http://www.emol.com/noticias/Economia/2018/03/31/900629/Mercado-inmobiliario-Oferta-de-casas-aumentara-y-de-departamentos-bajara-en-2018.html>

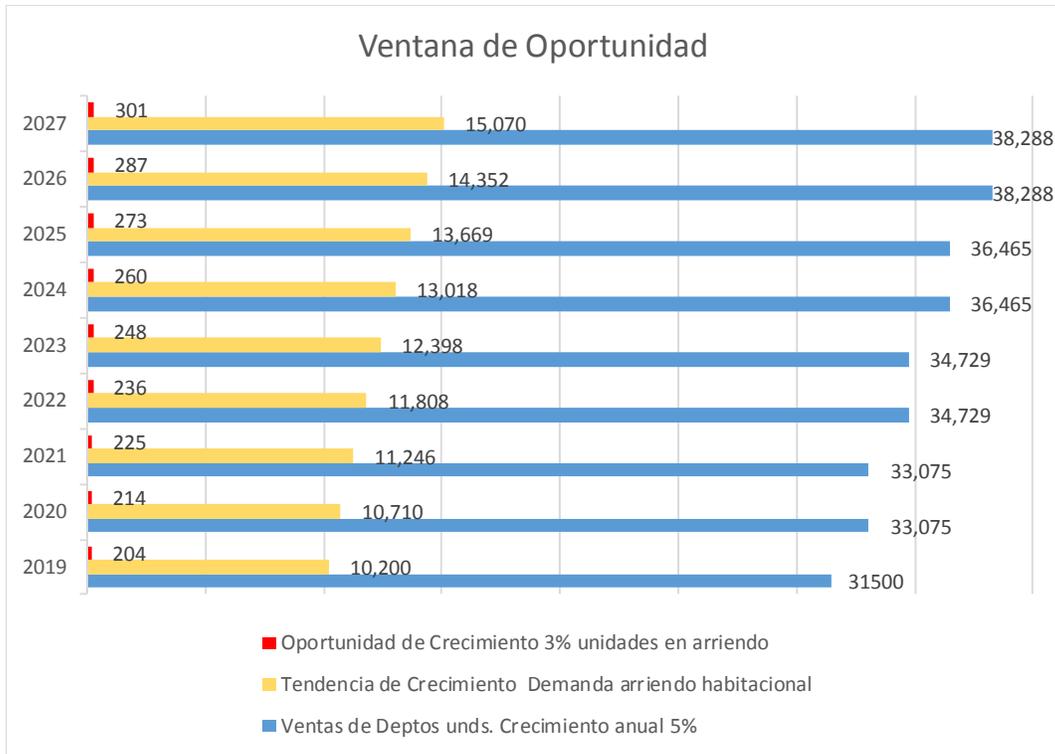


Grafico 8 Elaboración propia a partir de información recopilada en la INE, SIES y Ministerio de Economía y Fomento Turístico.

Retención de clientes

Retener a un cliente resulta aproximadamente diez veces más barato que conseguir uno nuevo. Es por ello que para Community será una prioridad saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar a los clientes rentables y fieles, para ello utilizaremos como clave de retención:

- Vinculación.
- Riesgo de abandono.
- Valor de los clientes.

La métrica que mide la retención debe hacerlo para un periodo de tiempo previamente definido.

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Número de clientes retenidos o renovados en el periodo}}{\text{Número de clientes en el periodo}} = \frac{\text{Costes de retención}}{\text{Coste de retención de clientes}} = \frac{\text{Costes de retención}}{\text{Número de clientes retenidos}}$$

Este proyecto apuntar a una tasa de retención de un 85%, siendo esta la basa buscando tener una tasa superior en el largo plazo.

La Fidelidad de los clientes

El Churn Rate ²⁴ o Tasa de Cancelación de clientes es una métrica que mide el número de clientes que han perdido una compañía (o han comenzado a seguirla) en un largo período de tiempo.

En este proyecto se consideró que para poder reducir la tasa de cancelación de clientes, es necesario tendremos en cuenta varios aspectos y poder realizar acciones dentro de negocio. Algunos puntos relevantes a tener en cuenta:

- Identificar por qué te abandonan
- Explotar tu marca (aportar un valor añadido)
- Fidelizar a tus clientes.
- Cumplir las expectativas (la primera impresión cuenta)
- Ofrecer mejores productos y servicios
- Segmentar correctamente

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Actividad	1 Construcción				2 Desarrollo																											
	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5				Año 6				Año 7							
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4				
Desarrollo paginas en Instagram & Facebook																																
Desarrollo Sitio Web																																
Avisos, notificaciones en redes sociales																																
Impresión folleteria, brochures, otros																																
Gigantografías centros vacacionales del País (Iquique, La Serena, Viña del Mar, Pucón, Puerto Varas y Punta Arenas)																																
Presentaciones en Universidades Nacionales																																
Spotify CPM																																
Presentaciones Centro Pre universitarios de Regiones																																
Presentaciones en Universidades Extranjero																																
Presentaciones Start Up																																
Publicacion Prensa																																
Participacion en Ferias y Eventos (Emprendedores,																																
Presentaciones a actores relevantes locales e internacionales (Estrategia de Salida)																																

Tabla 3 Presupuesto Marketing. Elaboración propia

²⁴ https://www.esic.edu/documentos/editorial/resenas/9788473567183_Esic%20Alumni_01-04-08.pdf –

Proyecto Community
Presupuesto de Marketing
Valores en Miles de CLP

Presupuesto de Marketing	Años					
	Construccion		Desarrollo			
	1	2	3	4	6	7
	-	16,451	16,901	7,301	10,291	10,521
Redes Sociales Instagram, Facebook, Twitter, Google - CPC	-	4,350	7,800	1,950	1,170	1,170
Desarrollo Sitio Web		450				
Avisos, notificaciones en redes sociales (Community Manager)						
Impresión folletería, brochures, otros		2,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Gigantografías centros vacacionales del País (Iquique, La Serena, Viña del Mar, Pucón, Puerto Varas y Punta Arenas)		3,000	3,000			
Presentaciones en Universidades		200	200		200	
Spotify - CPM		321	321	321	321	321
Presentaciones Centro Pre universitarios de Regiones		2,080	2,080	980	1,100	980
Presentaciones en Universidades Extranjero			1,000	1,000	1,000	1,000
Presentaciones Start Up		550		550		550
Publicacion en Medios Masivos - Prensa		2,000				
Participacion en Ferias y Eventos (Emprendedores, Universitarios....)		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Presentaciones a actores relevantes locales e internacionales (Estrategia Salida)					4,000	4,000

Tabla 4: Presupuesto Marketing. Elaboración propia

V. Plan de Operaciones

Este capítulo es sólo un resumen de los aspectos más relevantes el detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocio.

El objetivo de este Plan de Operaciones es detallar las actividades que van a dar vida a este negocio. La cual contiene dentro de sus actividades la cadena de valor estas dan forma y movimiento al negocio. A través del análisis en los capítulos anteriores servirán de base para este plan de operaciones, definidos que si bien generaremos una diferenciación con un enfoque en el nicho el cual son los Millennials.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para la estrategia se realizara de la siguiente manera:

- Constitución de Sociedad:
- Inversión
- Implementación

5.2. Flujo de operaciones

El flujo principal de operación corresponde al proceso de tener máxima ocupación de los departamentos hasta lograr una vacancia menor al 5%. Además existen actividades administrativas que se realizan de manera permanente.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Como desarrollo e implementación de la empresa y las instalaciones se ha definido una línea de tiempo de gran nivel con los principales hitos desde la creación de la empresa hasta la puesta en operaciones. Mayor detalle de la planificación será presentada en una carta Gantt.

5.4. Dotación

Durante la primera etapa de desarrollo de proyecto no se requerirá una dotación fija, pues al ser un periodo corto de 20 meses el personal será 100% contratado a través de la constructora dedicada al desarrollo y construcción del proyecto. La estructura organizacional es presentada y desarrollada en el capítulo 6.2.

VI. Equipo del proyecto

Este capítulo es sólo un resumen de los aspectos más relevantes el detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocio.

La estructuración del personal necesario para el desarrollo de este proyecto será definido de acuerdo a la fase el cual se conforma de la siguiente manera:

1. Fase inicio del proyecto
2. Fase licitación y construcción a cargo del equipo gestor.
3. Fase operación de rentas inmobiliario.

6.1 Equipo Gestor

Características del equipo Gestor: El equipo gestor está compuesto por 2 socios los cuales además de participar con aportes de capital aportaran con su conocimiento previo y redes en la gestación y administración del proyecto, adicionalmente contamos con además de asesores externos que cuentan con gran experiencia en el rubro.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional se divide en 3 fases anteproyecto, construcción y operación.

6.3 Incentivos y compensaciones

El plan de incentivo y compensaciones fue diseñado tomando en cuenta los estudios de compensaciones disponibles en el mercado Chileno.

- Beneficios de Colación y Movilización, Reajuste anual remuneraciones, Plan de incentivo, Plan de capacitación, Beneficio por fiestas Patrias y Navidad, Evento fin de año para los trabajadores, Uniforme de trabajo, Programa de compensación en base a Stock Option.

VII. Plan Financiero

Este capítulo es sólo un resumen de los aspectos más relevantes el detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocio.

7.1 Fuentes de financiamiento

El plan financiero fue realizado in deuda así de determinar la TIR pura, para considera el beneficio tributario a consecuencia del financiamiento y calcular la TIR apalancada se incluye un financiamiento a través de un n préstamo hipotecario que tiene como garantía el inmueble objeto del proyecto. En el **(Anexo 12)** Se presenta tabla de amortización.

El aporte del equipo gestor corresponde al 8% de la inversión total, mientras que el inversionista 12% y financiamiento 80%

Desarrollo del Proyecto:

La inversión total estimada para desarrollar el proyecto será de 452 mil UF, esta incluye el terreno, la construcción, la participación de cada línea se muestra en el gráfico debajo.

IVA del proyecto

Durante la etapa de construcción se genera un IVA Crédito por valor de 62.725 UF, equivalentes al 12% del proyecto el cual corresponde al 19% de IVA sobre los bienes y servicios que grava este impuesto. Se considera su recuperación a partir de su solicitud al SII y así culminar un proceso de auditoria un año más tarde de la liquidación de la presentación del último IVA en compras reportado.

7.3 Estructura de costos

Etapas de Desarrollo: Construcción

El periodo de construcción será de 18 meses, con costos promedios de construcción por valor de 16.95 UF/m². Se considera un anticipo de construcción equivale al 20% de su costo. La superficie a construir se estima en 19.481 m². El terreno cuenta con una superficie de 3.580 m²

con un costo de 22UF cada uno, este último ascendiendo a un total de 81.932 UF. Se estima construir unos 167 departamentos de diferentes estilos y tamaño.

Etapas de Rentas

Los principales costos a incurrir se refiere a Recursos Humanos para la administración del proyecto, se incluyen gastos comunes para mantención del mismo, luego se incluyen otros rubros como contribuciones, provisión de incobrables y vacancia. El promedio de costo anual asciende a 25.000 UF anuales en promedio.

7.4 Supuestos del proyecto:

Los supuestos del proyectos lo dividimos dos; Supuestos Financieros y de Operaciones. Los detalles se encuentran en la otra parte del Plan de negocios (Parte II). Se consideran los ingresos en función del precio de los arriendos, estacionamientos y bodegas, así mismo también se incluye una vacancia de un 15% y estimamos que en un periodo de 18 meses colocar los departamentos en arriendo, creciendo a un valor constante de 10 por mes.

7.5 Tasa de Descuento:

Para determinar la tasa de descuento se utiliza el CAPM (Capital Asset Pricing Model) para lo cual se requirió el beta de la industria y Premio del Mercado en el sitio web de Demodaran, la tasa libre de riesgo se determinó en función de la tasa de los bonos del banco Central a 10 años en UF. Adicionalmente, se incluye un 2% de riesgo por startup. La tasa calculada es de 7.07%

7.6 Período de Evaluación

El horizonte de evaluación corresponde 92 meses, en la primera etapa se estima un plazo de construcción de 18 meses + 4 por compra de terreno y proceso de escrituración, mientras que en la a etapa de arriendo se proyectan 69 meses o 5.7 años.

7.7 Evaluación Financiera

Finalmente, con todos los antecedentes y consideraciones a partir de los flujos de cajas se calcula el VAN del proyecto (43.348), VAN del Beneficio Tributario (33.301), TIR Pura (8.86) y TIR Apalancada (10.16).

7.8 Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad en función de las variables más relevantes y criticidad de las mismas.

7.9 Valor residual: Salida

El valor residual fue determinado estimando la capitalización Rate de venta. El cap-rate estimado es en función de la tasa de descuento utilizada para evaluar nuestro proyecto de 7.07%. La fecha estimada de salida es en el año 2025.

VIII. Riesgos críticos

Este capítulo es sólo un resumen de los aspectos más relevantes el detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocio.

Se determinan tres riesgos críticos para nuestro proyecto: acceso a capital, atributos y porcentaje de Vacancia, se encuentran detallados:

- **Acceso a Capital Inicial**
- **Porcentaje de Vacancia por sobre el estimado.**
- **Atributos: servicios integrados, formato, ubicación.**
- **Bajo desempeño del personal.**

IX. Propuesta Inversionista

Este capítulo es sólo un resumen de los aspectos más relevantes el detalle se encuentra en la Parte II del plan de negocio.

La oferta para el inversionista permite alcanzar un TIR de pura 8.86 % considerando el escenario base del business plan.

Mercado es atractivo y con potencial crecimiento, globalmente sólido y seguro. Renta inmobiliaria es considerado como un activo atractivo para nuevas inversiones inmobiliarias, actualmente los activos inmobiliarios solo representa un 6,4% del mercado.

Equipo Gestor participa como socio y co_desarrolladores (10% inversión) del proyecto, lo que garantiza el compromiso de su gestión.

X. Conclusiones

La tendencia más grande a nivel mundial es sin duda el tema de los millennials. Ellos quieren experiencias muy diferentes del punto de vista de los espacios y la tecnología. Buscan flexibilidad, porque también es un mercado que cambia de trabajo constantemente. Esta tendencia es muy favorable para el mercado de renta y las vemos 100% en Chile.

Actualmente, la participación del arriendo en los hogares chilenos bordea un promedio de 20%, lo que representa un aumento respecto del 14,4% de hace una década. Entre las razones de mercado que están incentivando el crecimiento de la renta habitacional, se destacan los cambios en los créditos hipotecarios, que hace 15 años se entregaban para cubrir el 100% del valor de la vivienda, porcentaje que ha caído, incluso, al 80%, lo que "hace imposible la compra, sobre todo para el segmento C2, a esto se le suma el efecto del IVA luego de la reforma tributaria del 2014. Por otro lado cada vez más los jóvenes del mundo deciden trasladarse para estudiar en casas de estudios locales dado el alto estándar de educación, sobre todo a nivel latinoamericano.

El mercado de renta habitacional es un mercado incipiente con alto potencial de desarrollo aprovechando la ventana de oportunidad el cual es de un 20% en arriendos y dado por el cambio en la conducta de los consumidores a nivel mundial siendo un 35%, es por ello que nuestro proyecto debe tomar demanda la cual se estima que se verá absorbida por la oferta del mercado nacional durante la próxima década.

Bibliografía y fuentes

Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Cuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

Capital. (2009). En la cancha se ven los gerentes. Santiago. Capital online.

Fernández, P. (2004). Valoración de Empresas, Tercera Edición, Editorial Gestión 2000.

Jordan, B., Ross, S. & Westerfield, R. (2014). Fundamentos de Finanzas Corporativas. Décima Edición, Editorial Graw Hill.

Kotler, P. & Keller, K. (2012), Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, Editorial Pearson Prentice Hall.

Sapag, J., Sapag, N. & Sapag, R. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. Sexta Edición, Editorial Graw Hill.

Paul Newbold, William L. Carlson y Betty Thorne, "Estadística para Administración y Economía, Sexta Edición, Pearson/Prentice Hall, (2008).

Administración Estratégica, 9ª Ed. Charles Hill y Gareth Jones, (2011).

Comportamiento del consumidor y Estrategia de Marketing. J. Paul Peter (2006).

Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica", Editorial THOMSON-REUTERS (2015), Carlos Maquieira, Cap. 4, 6, 7 y 9.

Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva". Leslier Valenzuela y Eduardo Torres, Estudios Gerenciales Vol 24 (109):65-86, octubre- diciembre, (2008).

Alejandro Domínguez Doncel y Silvia Hermo Gutiérrez, Autores de 'Métricas del Marketing', ESIC editorial" (2008).

Anexos:

Anexo 1:

Las 10 universidades que, en 2016, recibieron más estudiantes provenientes de otras regiones distintas a la del plantel: Fuente:²⁵ estudio de la U. Católica de Valparaíso.

Planteles con más seleccionados fuera de su región				
Región	Universidad	Total de seleccionados	Seleccionado de una región distinta a la del plantel	Porcentaje de "migrantes"
● Los Ríos	Austral	3.327	1.666	50%
● Valparaíso	Católica de Valparaíso	3.687	1.598	43%
● Valparaíso	Federico Santa María	4.237	1.434	34%
● Valparaíso	de Valparaíso	3.866	1.257	33%
● Valparaíso	de Playa Ancha	1.757	555	32%
● RM y Valpo.	Adolfo Ibáñez	1.872	585	31%
● La Araucanía	Católica de Temuco	2.354	703	30%
● Biobío	de Concepción	5.925	1.636	28%
● Atacama	de Atacama	1.044	283	27%
● Metropolitana	de Chile	5.683	1.540	27%

Fuente: Universidad Católica de Valparaíso EL MERCURIO

Anexo 2a: Distribución de la matrícula de estudiantes extranjeros regulares por región y porcentaje de extranjeros respecto de la matrícula total por región para el año 2016 Información de Educación Superior (SIES). 2ª:

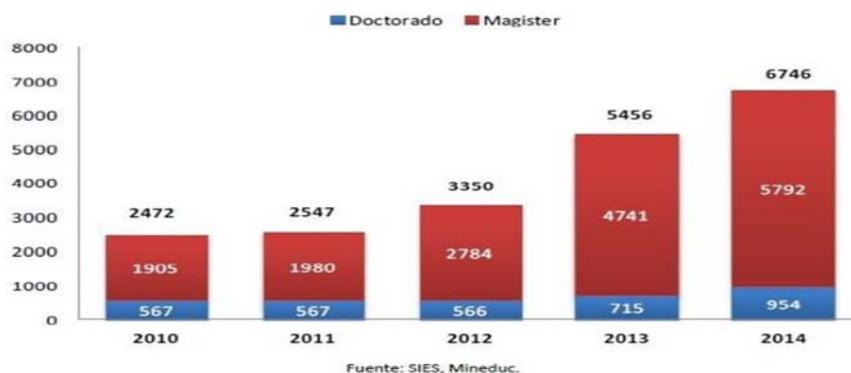
Región	Matrícula Total 2016	Matrícula de estudiantes extranjeros regulares	% matrícula de estudiantes extranjeros regulares respecto del total de la región
Arica y Parinacota	16.216	420	2,6%
Tarapacá	17.806	935	5,3%
Antofagasta	40.548	1.312	3,2%
Atacama	12.128	123	1,0%
Coquimbo	43.601	204	0,5%
Valparaíso	136.793	968	0,7%
Metropolitana	598.002	13.565	2,3%
Lib. Gral. B. O'Higgins	28.829	113	0,4%
Maule	55.349	198	0,4%
Biobío	160.757	797	0,5%
La Araucanía	60.320	210	0,3%
Los Ríos	23.379	225	1,0%
Los Lagos	42.889	81	0,2%
Aysén	2.471	11	0,4%
Magallanes	8.047	57	0,7%
Total	1.247.135	19.219	1,5%

²⁵ <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2016-01-24&dtB=25-01-2016%200:00:00&PaginaId=6&bodyid=3>

Anexo 2b: Evolución matrícula de estudiantes extranjeros en postgrado 2010 – 2014. Informe preparado por la universidad Católica Valparaíso.



Gráfico 2. Evolución matrícula de estudiantes extranjeros en postgrado por tipo de programa



Anexo 2c: Estudiantes de Intercambio

Tabla 13: Estudiantes extranjeros de intercambio por tipo de IES, año 2106

Tipo de IES	Matrícula estudiantes extranjeros de intercambio	%
Universidad	8.621	99,1%
IP	77	0,9%
CFT	5	0,1%
Total	8.703	100,0%

Gráfico 8: Instituciones de educación superior con mayor N° de estudiantes extranjeros de intercambio, año 2016



Tabla 16: Matrícula de estudiantes extranjeros de intercambio por tipo de IES y rangos de edad, año 2016

Rangos de edad	U. Cruch Estatal		U. Cruch Privada		U. Privada		IP		CFT		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
17 a 20 años	135	6,5%	467	15,0%	428	12,4%	6	7,8%	0	0,0%	1.036	11,9%
21 a 24 años	1.051	50,8%	1.836	59,2%	1.942	56,3%	59	76,6%	3	60,0%	4.891	56,2%
25 a 35 años	258	12,5%	435	14,0%	333	9,7%	10	13,0%	2	40,0%	1.038	11,9%
36 y más años	19	0,9%	23	0,7%	23	0,7%	1	1,3%	0	0,0%	66	0,8%
Sin información	605	29,3%	342	11,0%	724	21,0%	1	1,3%	0	0,0%	1.672	19,2%
Total	2.068	100,0%	3.103	100,0%	3.450	100,0%	77	100,0%	5	100,0%	8.703	100,0%

La principal región de origen de los estudiantes extranjeros de intercambio que estudian en IES en Chile es Europa (39,5%), seguido de América del Norte (37,5%) y América del Sur (14,5%). En cuanto a los principales países de origen de los estudiantes extranjeros de intercambio 2016, los son Estados Unidos (1.766), México (1.422) y España (994). En total, para el año 2016, existen estudiantes extranjeros de intercambio de 82 países.

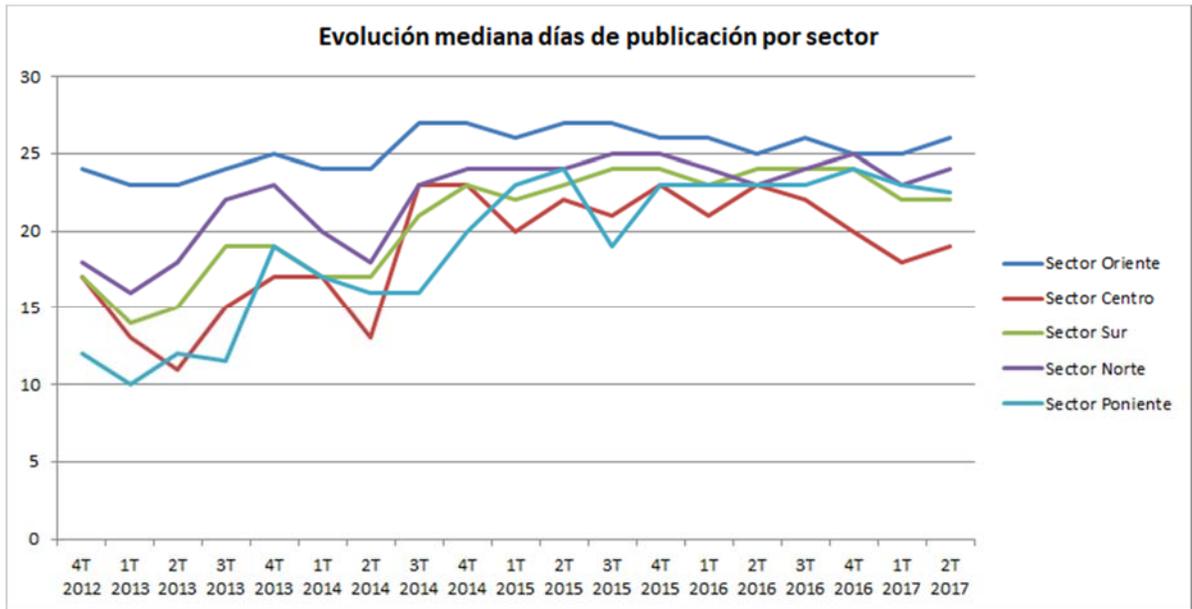
Tabla 21: Distribución de la matrícula de estudiantes extranjeros de intercambio por región del mundo de origen y según tipo de residencia, año 2016

Región del mundo	Extranjero sin residencia previa		Extranjero con residencia previa		Extranjero con residencia desconocida		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
África	14	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	14	0,2%
América Central y el Caribe	124	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	124	1,4%
América del Norte	3.261	38,7%	0	0,0%	0	0,0%	3.261	37,5%
América del Sur	1.263	15,0%	0	0,0%	0	0,0%	1.263	14,5%
Asia	161	1,9%	0	0,0%	0	0,0%	161	1,8%
Europa	3.440	40,8%	0	0,0%	0	0,0%	3.440	39,5%
Medio oriente	3	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	0,0%
Oceania	82	1,0%	0	0,0%	0	0,0%	82	0,9%
Sin información	82	1,0%	0	0,0%	5	100,0%	87	1,0%
Extranjero con residencia previa en el país	0	0,0%	268	100,0%	0	0,0%	268	3,1%
Total	8.430	100,0%	268	100,0%	5	100,0%	8.703	100,0%

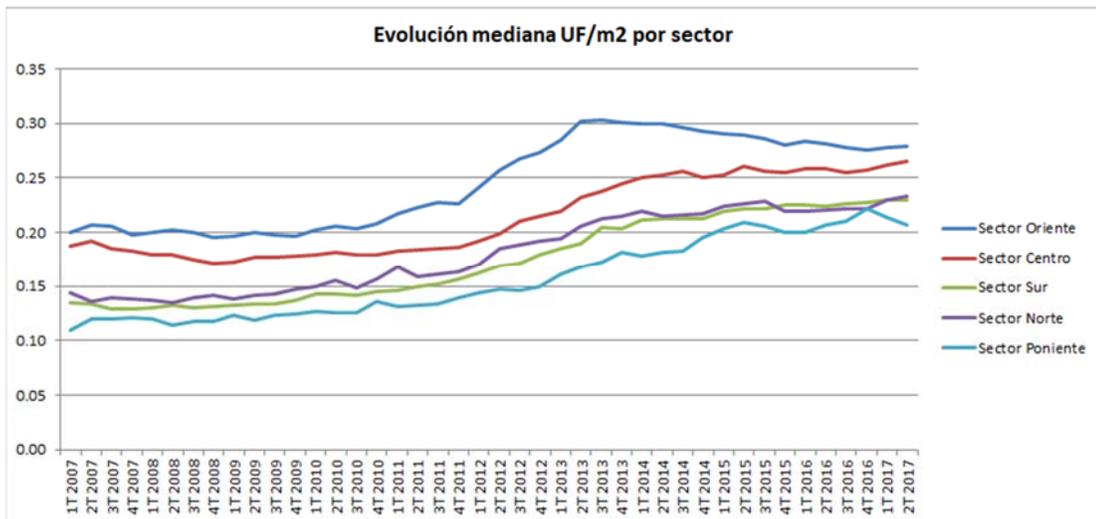
Anexo 3

Fuente: Portal inmobiliario

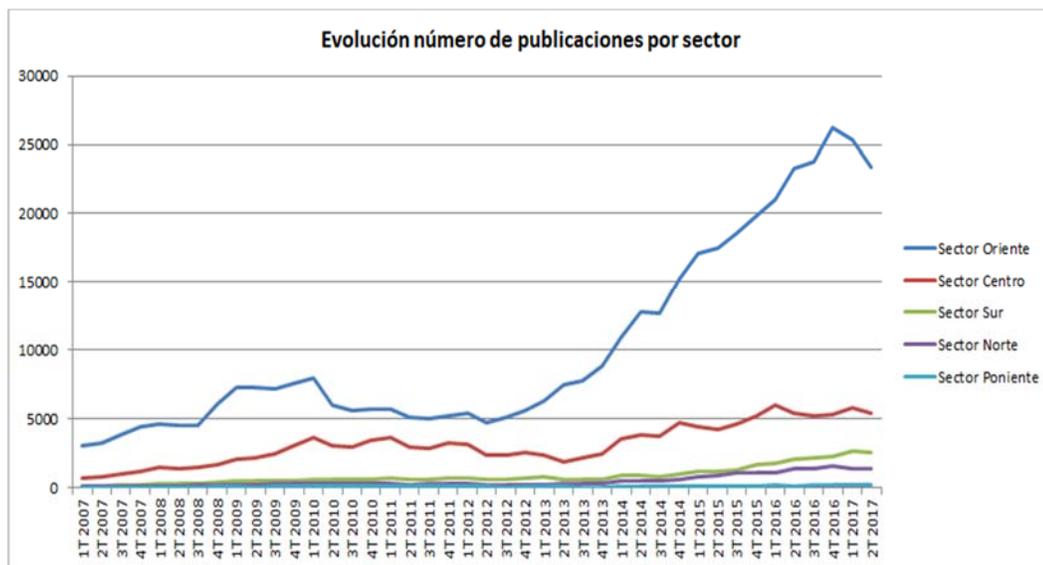
3A - Evolución de días de publicación por sector. Vacancia



3 B) Evolución mediana UF / M2 por Sector



3 C) Evolución de departamentos arrendados



Anexo 4 Tendencias de la Industria en mercados internacionales

- Bali por Roam: Miami, Bali, Tokyo, London

<https://www.roam.co/places/ubud>

- LT Josai en Nagoya:

<https://www.dezeen.com/2013/08/29/share-house-by-naruse-inokuma-architects>

- Londres por The Collective

<https://www.thecollective.co.uk/oldoak/?gclid=EAlaIQobChMIwfrW6Oey1wIVTICRCh1dAwSI EAAYASAAEgJyZPD BwE>

Anexo 5. Lista de Precios Livinn y fotos del proyecto.

Tipo Apartamento	Tipo habitaicon	Garantia UF aprox	Mensualidad
6 estudiantes	Compartida	10.5	10.5
4 estudiantes	Compartida	14.0	14.0
3 estudiantes	Individual (baño compartido)	19.8	19.8
3 estudiantes	Individual (baño compartido)	20.8	20.8
2 estudiantes	Individual (baño compartido)	22.0	22.0
1 estudiantes	Estudio	24.5	24.5
1 estudiantes	Estandar	27.9	27.9

Fotos Livnin https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1sQMaR0qGfBN8fliKjGiv_mnz_-aRYHEi

Anexo 6. Quienes son los Millennials

- 1) [Estudio Tendencias Millennials](#)
- 2) <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- 3) <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/en/2017/10/ebook-cibbva-innovation-trends-millennial-generation.pdf>
- 4) <http://survey.telefonica.com/globalreports/assets/Telefonica%20-%20Global%20Millennial%20Survey.pdf>

Anexo 7: Las nuevas inversiones inmobiliarias



Anexo 8: Visita y encuesta a Departamento de Extranjería y Migraciones Oficina Fanor Velasco #56.

Jueves 20 de Octubre.

Comentarios: Se observa gran cantidad de inmigrantes jóvenes principalmente de nacionalidad Venezolana Haitiana.

Logramos entrevistar unas 30 personas de las cuales 77% corresponden a jóvenes Venezolanos que han dejado su país en busca de un mejor futuro, con expectativas de establecerse en Chile de forma permanente a consecuencia de la situación económica de su país. En su mayoría jóvenes

profesionales y solteros entre 24 - 30 años. Sus preferencias de arriendo son para viviendas menores de 300 mil pesos, disposición de compartir arriendo sin embargo la gran mayoría no tiene aún acceso a crédito en Chile pues están recién estableciendo en este país.

Según estadísticas de extranjería la inmigración venezolana ha ido en aumento con la profundización de la crisis, y son el grupo extranjero que más ha crecido en término de solicitudes de visa. Solo en 2016, fueron 30.887 las peticiones de visa, según el Departamento de Extranjería e Inmigración; eso sí, superados por los 35.400 haitianos que postularon al ingreso. En general, quienes emigran de Venezuela lo hacen por problemas políticos o de inseguridad, además de los económicos. Las comparaciones no siempre son justas, pero debe reconocerse que el nivel educacional de venezolanos, colombianos y peruanos dista mucho de aquellos provenientes de Haití, y eso se refleja en el tipo de trabajos que desempeñan en Chile, que son, en general, no calificados.

Anexo 9 Tabla de estudiantes que vienen desde regiones a estudiar a Santiago, considerando las principales universidades de Chile.

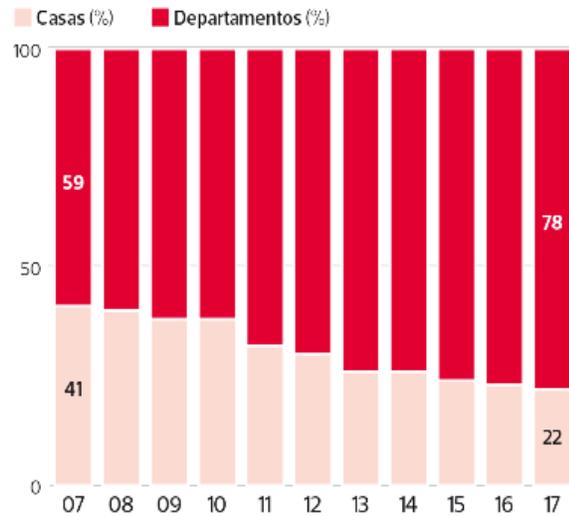
Años	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
Universidades Región Metropolitana					
PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	23.248	24.350	25.248	26.613	26.561
U. ADOLFO IBÁÑEZ	5.420	5.292	5.706	6.114	5.973
U. DE CHILE	27.618	28.412	29.496	30.480	31.095
U. DE SANTIAGO DE CHILE	21.356	21.253	22.004	21.240	21.757
U. DIEGO PORTALES	13.663	14.278	14.359	14.796	15.389
U. TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	4.688	4.557	4.514	4.756	5.061
Total general	95.993	98.142	101.327	103.999	105.836
Crecimiento anual de la demanda		2,19%	3,14%	2,57%	1,74%

Anexo 10 Grafico Comprar V/S Arrendar.

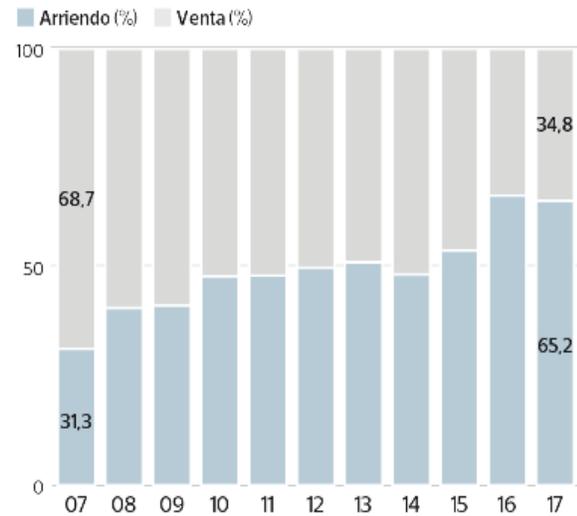


Anexo 11 Radiografía Inmobiliaria del Gran Santiago

Demanda de viviendas



Desarrollo de la venta y el arriendo



FUENTE: Techo Chile and Mercado Libre Clasificados (PortalInmobiliario.com) / Centro de Investigación Social (CIS) a partir de Casen 2015.

