



# **DESARROLLO ÁREA INMOBILIARIA CONSTRUCTORA VALKO S.A.**

## **Parte II**

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

**Alumno: Jorge Sepúlveda Fernández  
Profesor Guía: David Diaz**

**Santiago, Octubre 2018**

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	1
I. Oportunidad de Negocio .....	2
II. Análisis de la Industria .....	3
III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor.....	5
IV. Plan de Marketing .....	6
V. Plan de Operaciones.....	7
<b>5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones</b> .....	7
<b>5.2. Flujo de Operaciones</b> .....	8
<b>5.3. Plan de Desarrollo e Implementación</b> .....	9
<b>5.4. Dotación</b> .....	10
VI. Equipo del Proyecto .....	11
<b>6.1. Equipo Gestor</b> .....	11
<b>6.2. Estructura Organizacional</b> .....	12
<b>6.3. Incentivos y Compensaciones</b> .....	13
VII. Plan de Financiero .....	14
<b>7.1. Supuestos</b> .....	14
<b>7.2. Estimación de Ingresos</b> .....	18
<b>7.3. Estado de Resultados</b> .....	19
<b>7.4. Proyecciones de Flujo de Caja</b> .....	20
<b>7.5. Tasa de Descuento</b> .....	22
<b>7.6. Evaluación Financiera</b> .....	23
<b>7.7. Capital de Trabajo</b> .....	23
<b>7.8. Fuentes de Financiamiento</b> .....	24
<b>7.9. Ratios Financieros comparados con la Competencia/Industria</b> .....	24
<b>7.10. Análisis de Sensibilización</b> .....	25
VIII. Riesgos Críticos .....	26
IX. Propuesta Inversionista.....	27
X. Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	29

## **Resumen Ejecutivo**

La creación de una Unidad estratégica de negocio, para el desarrollo Inmobiliario habitacional en Valko S.A., apunta a la diversificación de su negocio actual y al crecimiento orgánico de sus negocios, los cuales están actualmente centrados en la ejecución de obras viales y obras de ingeniería. Los proyectos corresponderán a la construcción de 2 edificios de baja altura en Chile, específicamente en la comuna de Concón y Las Condes, también contempla un proyecto en Perú, en el distrito de Miraflores, Lima, esto con el objetivo de diversificarse geográficamente.

El segmento de mercado apunta al nivel socioeconómico, siendo el segmento AB y el C1 los potenciales clientes.

La creación de la Unidad estratégica de negocio se sustenta y tiene por objetivo aprovechar las sinergias en los recursos compartidos como Administración, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología, y Prevención de riesgos, y a su vez creando nuevas áreas específicas del rubro inmobiliario como lo son postventa, marketing y ventas, las cuales permitirán desarrollar el negocio.

Los proyectos inmobiliarios buscan diferenciarse a través de ubicaciones privilegiadas, gran conectividad, sustentabilidad, calidad en las terminaciones, personalización, y postventa. Todo esto a través de una plataforma omnicanal que permitan generar una relación de confianza con miras a posicionar la Marca Valko S.A.

Los indicadores financieros infieren la viabilidad de los proyectos, en donde el VAN es de UF 14.631 para el proyecto a desarrollar en Las Condes y de UF 16.845 para el proyecto ubicado en Concón, con una TIR anual de 17,05% y 22,62% respectivamente, los cuales son más altos a partir de la tasa de descuento calculada en un 9,46%.

## **I. Oportunidad de Negocio**

Como compañía, se busca la creación de una nueva Unidad Estratégica de Negocios relacionada al rubro inmobiliario, el cual representa una gran oportunidad, permitiendo la diversificación del riesgo, como también expandir sus negocios actuales, aprovechando la experiencia como constructora y utilizar las sinergias en Administración, Finanzas, Compras, Logística, Recursos Humanos, Seguridad, Medio Ambiente y Sistemas Informáticos.

Se crearán nuevas áreas, las cuales actualmente no existen en la compañía, estas áreas serán; Ventas, Marketing y Post-Venta, las cuales son necesarias e indispensables para la creación de esta nueva Unidad de Negocio, el servicio al cliente será el pilar fundamental para lograr satisfacer las necesidades de las personas y como también la información recopilada en dicha área permitirá entender el interés en la propiedad hasta la adquisición de la misma, procurando focalizar en estos elementos distintivos la personalización al servicio y su experiencia.

La necesidad de atención apunta a la satisfacción, confort y lograr mejorar la calidad de vida de las personas que buscan una solución habitacional o bien una segunda propiedad, ya sea para veraneo o como inversión, contando para ambos casos, la oportunidad de brindar servicios cercanos a su necesidad, de manera de generar y otorgar confianza con el objetivo de crear valor para la marca de la compañía.

El mercado inmobiliario cambia de manera constante y actualmente hay claros indicios de dinamismo en el mercado residencial, el cual prevé ingresos de una mayor proporción en proyectos residenciales de altura.

Entre algunas tendencias en la industria inmobiliaria:

- **Departamentos y edificios destinados a los arriendos.**
- **Escasez de terrenos en zonas demandadas.**
- **El uso de la tecnología dentro del inmueble.**
- **Edificios con terrazas.**
- **Edificios de baja altura.**

Para más detalles, consultar el capítulo I Oportunidad de Negocio parte I.

## **II. Análisis de la Industria**

La industria a la que pertenece esta Unidad de Negocio corresponde al Inmobiliario, del cual, en Santiago el mercado de departamentos es donde concentró la mayor expansión de la demanda.

La demanda de proyectos en Santiago concentra una gran parte de ellos en la comuna de Las Condes, lugar donde se edificará uno de los proyectos y representa una distribución porcentual del 15%. Por otro lado, las ventas en la comuna de Concón, en donde se desarrollará el segundo proyecto representan un 13% de las ventas de la V Región.

En relación con la Oferta, el proyecto previsto para la comuna de Las Condes cuenta actualmente con 71 nuevos Proyectos con 1.216 departamentos disponibles, mientras que para el proyecto previsto para Con-Con, la zona cuenta con una oferta de 23 nuevos Proyectos, con 41 departamentos disponibles.

La industria inmobiliaria cuenta con dos principales grupos los Primarios, que tienen relación económica directa con la industria inmobiliaria, y los Secundarios, que no tienen una relación directa con la industria, pero si pueden incidir las acciones en la industria.

Entre los macrosegmentos para esta Industria se encuentran las Inmobiliarias, Constructoras, y Holding empresariales. En los Holding existen subdivisiones a Viviendas (habitationales), Oficinas y edificaciones, entre otros. En el mercado de viviendas existen casas y los departamentos y su distinción en precios dependerá de sus atributos en cuanto a terminación, estándar de construcción, ubicación y soluciones tecnológicas (hogares inteligentes), entre otros.

Del análisis del entorno de la industria realizado con PESTEL, se analiza el Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal, en donde el entorno Económico se destaca muy importante dado que marca el momento en el cual se debería invertir analizando elementos como el comportamiento de la demanda, dada las tasas de interés anuales para los créditos hipotecarios, u otros antecedentes.

Conforme al análisis Porter, las barreras de entrada a la industria para cualquier competidor son altas, ya que se necesita de buen respaldo financiero para hacer frente a las inversiones que requieren los desarrollos de proyectos inmobiliarios. El atractivo de la industria es medio – alto, dada la rentabilidad que generan.

Dentro de la industria los principales competidores, los cuales tienen una mayor participación en el mercado, destacan los siguientes los siguientes:

- **Inmobiliaria Paz.**
- **Inmobiliaria Socovesa.**
- **Inmobiliaria Aconcagua.**
- **Inmobiliaria Besalco.**

Respecto a los clientes, la orientación de segmento se orienta al socioeconómico AB, que es el segmento que tiene el nivel socioeconómico más alto y al segmento socioeconómico C1 y el perfil cliente es Profesional que están pensando en una segunda vivienda e Inversionistas que están pensando en rentabilizar sus excedentes u ahorros.

Para más detalles, consultar el capítulo II sobre Análisis de la Industria, parte I.

### **III. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor**

La Unidad Estratégica de Negocio para el desarrollo Inmobiliario habitacional, que operara dentro de Constructora Valko S.A., contempla la construcción de dos proyectos (V Región y Región Metropolitana), y con miras a la escalabilidad de la UEN se contempla un nuevo proyecto en el distrito de Miraflores, en Lima, Perú.

La propuesta de valor es la Diferenciación, con énfasis en la experiencia de compra, para la satisfacción en sus clientes y posicionar la Marca de la Compañía, se utilizarán adecuadamente las sinergias en recursos compartidos como; Recursos Financieros, Personal, Maquinarias, y Sistemas Tecnológicos.

La compañía mantiene un compromiso y responsabilidad social contribuyendo en gran medida a la comunidad, contratando gran cantidad de mano de obra local, y capacitándolos en sus funciones. Los valores éticos también son un fuerte considerando la aplicación voluntaria del cumplimiento y lineamientos establecidos en la Ley 20.393, Modelo de prevención del delito.

Para más detalles, consultar el capítulo III sobre Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor, parte I.

#### **IV. Plan de Marketing**

Como objetivo de marketing se busca posicionar la marca, de manera de poder diferenciarse de la competencia, mediante un servicio de postventa expedito y resolutivo, con una plataforma Omnicanal.

El proceso de segmentación establece el mercado objetivo, el cual está relacionado al nivel socioeconómico, siendo el segmento AB y el C1 nuestros potenciales clientes.

El producto es la venta de departamentos, diferenciándose en cuanto a su personalización relacionada a terminaciones de interior, conectividad, ubicación y sustentabilidad, pudiendo convertir el departamento en un Smart House, contemplando además asesorías en materia de decoración.

Con respecto a la distribución será a través de la fuerza de ventas, tanto en las mismas salas de Venta como de manera remota.

La estrategia de ventas y difusión se aplicará fuertemente el uso de redes Web, Redes Sociales, con apoyo de folletería y envío de Correos Electrónicos como también Publicaciones en Revistas y Diarios.

Las actividades de Marketing para ambos proyectos contemplan lo siguiente:

- **Confeción UEN Pagina Web y Redes Sociales.**
- **Publicación de Proyectos en Paginas y Portales Inmobiliarios.**
- **Construcción Salas de Ventas.**
- **Campaña en diarios, periódicos locales y revistas.**
- **Marketing en lugares claves.**
- **Relaciones públicas.**

Para más detalles, consultar el capítulo IV sobre Plan de Marketing, parte I.

## **V. Plan de Operaciones**

### **5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones**

La estrategia que Valko S.A. prevé operacionalmente se basa en la integración de sinergias entre áreas propias que actualmente dispone la constructora, más aquellas que le permitan abordar el tratamiento administrativo y fundamentalmente en atención a la personalización y experiencia que al cliente inmobiliario le seduzca y genere confianza y con ello mayor valor a la marca de la compañía.

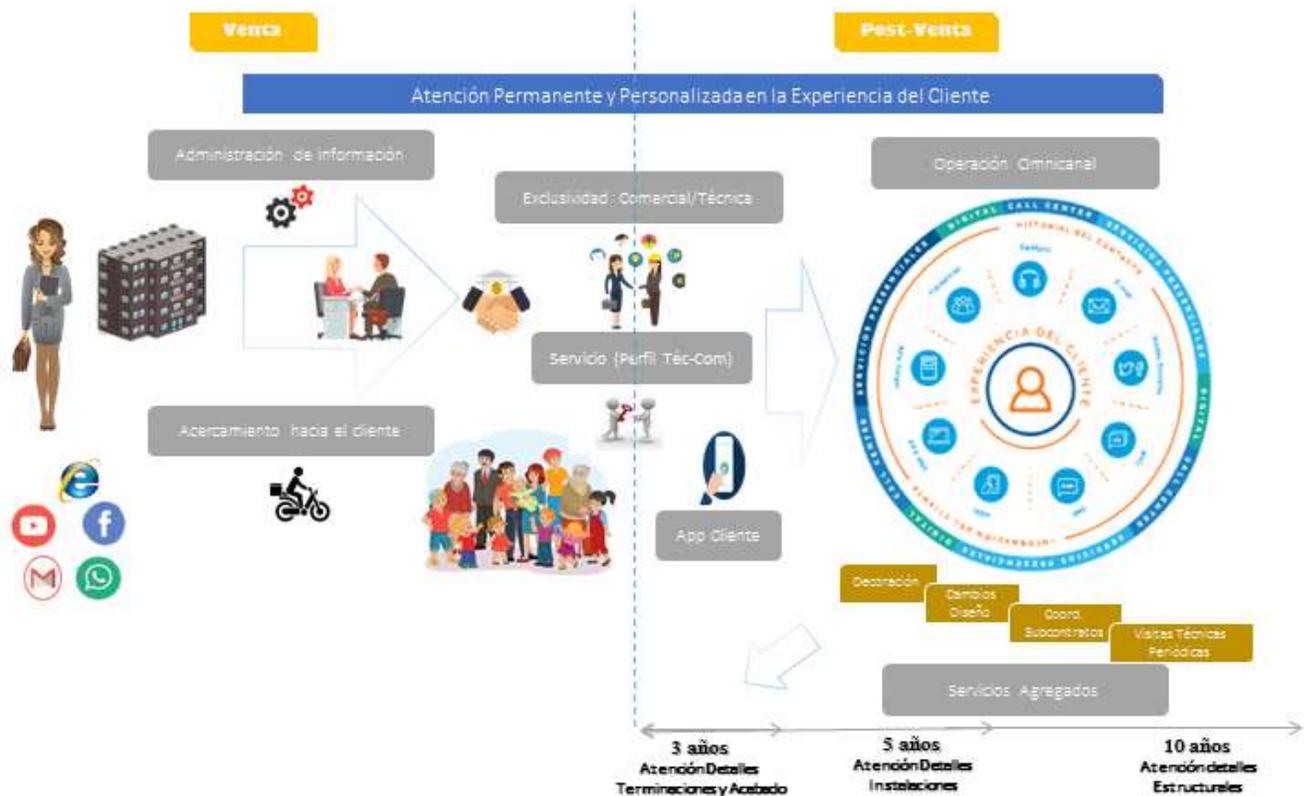
Para lo anterior, el alcance abarca los segmentos de personas naturales o inversionistas - en ambos casos- a quienes dispongan de recursos suficientes en acreditar, ya sea mediante créditos o financiamiento propio, valores entre UF 6.000 y UF 14.000 según sea su interés de adquisición para uso de habitabilidad de segunda vivienda, veraneo o bien arrendamiento. En este sentido, los segmentos socioeconómicos que se abordan son los ABC1.

Ahora bien, en lo que respecta a operatividad tanto el primer proyecto en Concón a finales del presente año como el segundo en Santiago, si bien es cierto inician obras con desfase sobre 1 año aproximadamente, ambos consideran la comercialización en la misma obra mediante la implementación de un piloto en sala de ventas, junto a la cobertura adicional vía redes sociales, internet y distribución propagandista directa como entrega de Flyer o actividades en cercanías para convocar asistencia.

El tamaño de las operaciones viene dado por las áreas principales de Ventas, Administración y Operaciones, siendo esta última la más dinámica en recursos económicos y número de personas dado que cada construcción se concentra en tres etapas: Obras previas, Obra gruesa y Terminaciones, alcanzando un importante despliegue en las dos últimas etapas.

## 5.2. Flujo de Operaciones

Corresponde ahora enseñar gráficamente el funcionamiento y flujos o hitos que representan la operación que aplicará en esta UEN, donde existe una importancia relevante a los procesos de Venta y Postventa.



Fuente: Elaboración propia.

El proceso se inicia con la información dispuesta en canales masivos de comunicación más la referencia física en el sitio donde se ubica el proyecto a través del edificio en construcción con un piloto atendido por personal idóneo, permitirán materializar la entrega de información recibida ya sea mediante los canales No físicos (web, internet, etc.), como también a aquellos que lleguen de cuenta propia o referenciados que tendrán la posibilidad de disfrutar el proyecto en sí con sus detalles en ambientes simulados y a escala referencial en su término. La información en este caso es vital para el seguimiento a potenciales clientes, por ello la administración y buen trato de la misma es relevante y un paso importante a posterior.

Luego, destacar la asistencia al hogar, oficina o lugar acordado con el interesado para continuar el negocio o presentar elementos adicionales que permitan concretar la venta del inmueble, iniciativa apalancada en la muestra de confianza y acercamiento como señal de propuesta de valor.

Entonces, con el acuerdo cerrado y la promesa de compra en trámite, ya el “Cliente” pasa a formar parte de una relación entre integrantes del equipo técnico/comercial que conoce su proceso (dada la información administrada) e inicia la etapa de entrega inmueble e información al funcionamiento de las prestaciones que la compañía le brindará antes, durante y después de la entrega de la propiedad.

La información de cada cliente, como también su historial en comunicación bidireccional a hacia o desde la compañía, será administrada por una base de datos con un frente de atención con modalidad Omnicanal, lo que garantiza todo tipo de contacto, frecuencia, horarios y tipos de información que se transan a objeto de mantener la personalización y continuidad en la comunicación para dar mayor fluidez al proceso.

### **5.3. Plan de Desarrollo e Implementación**

La creación de un área Comercial de la cual dependan Ventas y Marketing con el fin de iniciar el proceso de venta en blanco mediante y al momento de disponer del piloto en coordinación con el área técnica encargada de la construcción. Todo esto con las especificaciones y elementos claros que se dispongan para elaborar una planificación apropiada en Marketing y Publicidad.

Paralelamente el apoyo de áreas como Administración e Informática toman relevancia en el ordenamiento de la UEN desde el punto de vista administrativo sumado a los datos recopilados que serán utilizados como base de potenciales interesados a futuros clientes.

Desde el área Operaciones se gestionará los recursos necesarios a partir del Know-How que se dispone más la incorporación de personal especializado del rubro inmobiliario. Tendrán a cargo la construcción de los proyectos en forma diferenciada, iniciando en Concón, comuna de Valparaíso con una duración aproximada de 27 meses de construcción y ya con la obra al cierre conforme se muestra en carta Gantt iniciar la obra en la comuna de Las Condes, Región Metropolitana, con un tiempo de 31 meses con el edificio construido.

Tareas \ Tiempo	Año 1						Año 2	Año 3		Año 4	Año 5
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6		Mes 32	Mes 33		Mes 60
Incorporación expertos Área Inmobiliaria	■										
Planificación de Proyectos		■									
Evaluación de Proyectos		■									
Uso en sinergias de Áreas de la Constructora			■								
Compras y Logística			■								
Instalación de Faenas				■							
Inicio Construcción					■						
Sala de Ventas						■					
Inicio y Avances Proyecto Con-Con						■	■				
Término Proyecto Con-Con								■			
Inicio y Avances Proyecto Las Condes									■	■	
Término Proyecto Las Condes											■

#### 5.4. Dotación

Se considera un Gerente a cargo de la UEN con alcance en todas las áreas que le suceden a través de dos Subgerencias o Jefaturas: Comercial y Operaciones más un soporte transversal en Administración, Informática y Post Venta. En resumen un equipo directo de 10 personas y en cuanto al personal de obras será abordado conforme a la necesidad.

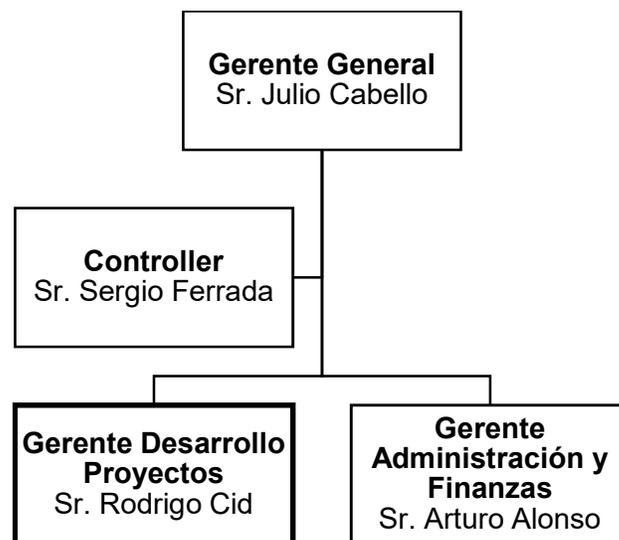
El reclutamiento se considera progresivo a partir del uso de sinergias en cuanto a las actividades funcionales de apoyo como Gestión logística entre otras. No obstante, a lo anterior, el área Comercial se formará con equipo de comercialización en sala de ventas con dos personas apoyados por la gestión administrativa de centralizada de una persona comercial que dirija acciones de promoción, marketing online, agencias, etc. junto al desarrollo y creación de información para ventas, clientes y desarrollo de ideas web.

Paralelamente, el equipo operacional se constituirá de un Subgerente o Jefe, que será el encargado de materializar la obra luego de contar con los permisos y validaciones del arquitecto, calculista y Constructor Civil. Un equipo con contrato directo de 10 personas tendrá a cargo las actividades de dirección, coordinación y gestión en terreno para iniciar la construcción de la sala de Ventas al sexto mes iniciado el proyecto, en tanto que el personal operativo en la construcción se ira contratando a medida de las necesidades de mano de obra, todo esto, de acuerdo a la curva ocupacional establecida y calculada para estos eventos, como también sujeto a las mediciones de productividad.

## VI. Equipo del Proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

Equipo encargado de llevar a cabo la estrategia de la compañía, que como se sabe forman parte de la actual administración en Constructora Valko S.A. y de aquí depende la dirección y estrategias para funcionamiento de esta nueva UEN, entonces señalar que el equipo está conformado por profesionales con vasta experiencia Inmobiliaria, Construcción, Marketing, Gestión, Administración y Finanzas, de quienes dependerán los nuevos cargos creados para las funciones más operativas. Su estructura opera de la siguiente forma:



El Gerente General, es el Sr. Julio Cabello, dada su experiencia profesional en diversas áreas tales como, Edificación, infraestructura, y todo tipo de obras de ingeniería, además de experiencia liderando la administración de la Constructora por más de 10 años, de profesión Ingeniero Civil.

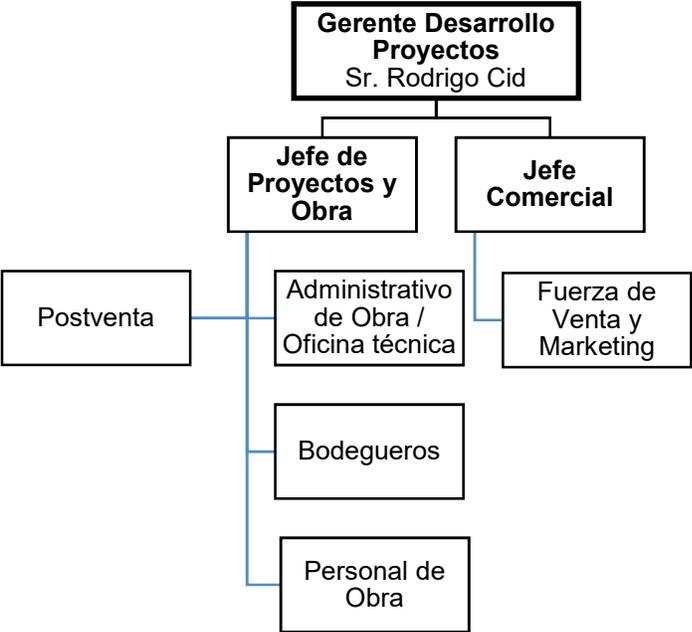
El Controller, es el Sr. Sergio Ferrada, con vasta experiencia en el cargo relacionada al control de gestión, auditoría, y costos, con una antigüedad en la compañía de más de 7 años, de profesión Ingeniero Comercial.

El Gerente de Administración y Finanzas, es el Sr. Arturo Alonso, con vasta experiencia en control y gestión financiera, desarrollándose en estas funciones por más de 20 años en diferentes empresas constructoras, de profesión Ingeniero Civil y MBA con especialización en Finanzas.

El Gerente de Desarrollo de Proyectos, es el Sr. Rodrigo Cid, quien posee experiencia en el rubro inmobiliario, como también en marketing, ventas y gestión financiera, de profesión Ingeniero Comercial y MBA será quien estará a cargo del proyecto UEN relacionado a la gestión, ejecución y de quien dependerán los nuevos cargos para llevar a cabo los proyectos.

### 6.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional será con niveles jerárquicos, pero con pocos niveles, para que permita la gestión más eficiente. Los niveles jerárquicos serán los siguientes:



El periodo de permanencia de cada Staff dependerá del tiempo de cada etapa del proyecto.

En la siguiente tabla se muestra con más detalle cada uno de los niveles:

<b>Cargos</b>	<b>Profesión</b>	<b>Experiencia</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Cantidad</b>
Jefe de Proyectos y Obra	Constructor Civil o Ingeniero Civil	15 años	Liderazgo, Administración, gestión y Orientación a los Resultados.	1
Postventa	Constructor Civil	4 años	Orientación a los Clientes y resultados, liderazgo, trabajo bajo presión.	1
Adm. Obra/Oficina técnica	Constructor Civil	4 años	Liderazgo, administración, orientación al cumplimiento de metas.	2
Bodegueros	Enseñanza media completa	3 años	Orden, responsabilidad.	3
Personal de Obra	Enseñanza media completa	-	Responsabilidad, salud compatible con funciones.	
Jefe Comercial	Ingeniero Comercial	10 años	Negociación, técnicas de venta, Liderazgo, orientación a los clientes, proactivo.	1
Fuerza de Venta	Estudios en administración o marketing	2 años	Negociación, Liderazgo, proactivo, con orientación a los clientes.	2

### 6.3. Incentivos y Compensaciones

Los Incentivos se otorgan según cargos señalados. Adicionalmente, las compensaciones se acompañan según el área de pertenencia: Operaciones con beneficios en préstamos y descuentos; Comercial soporte económico contra reembolso en bencina para efectos de venta y cumplimiento grupal. Para el personal de Obra se disponen compensaciones en espacios acogedores para su alimentación, descanso y salas de cambio, entre otros.

<b>Cargo</b>	<b>Estructura Salarial</b>		
	Fijo	Variable	Observaciones
Gerente	\$ 4.300.000	2	Sueldos Anuales
Jefe de Proyectos y Obra	\$ 2.100.000	1,5	Sueldos Anuales
Adm. Obra/Of. Técnica	\$ 1.400.000	1	Sueldos Anuales
Bodegueros	\$ 800.000	\$ 150.000	Cumplimiento Plan x Venta
Personal de Obra	\$ 350.000	Adic. por mt <sup>2</sup>	Gift Card Según cumplimiento mes.
Jefe Comercial	\$ 2.500.000	0,1% a 0,2%	Venta Unidad (depto.) mensual y bono anual según ppto.
Fuerza de Venta	\$ 1.050.000	0,3% a 1%	Venta Unidad (depto.) con objetivos de cumplimiento mensual.

## VII. Plan de Financiero

### 7.1. Supuestos

#### Proyecto Concón

##### Inversiones iniciales:

El costo del terreno tiene un valor estimado de UF 42.788 y que considera una superficie de 4.172 m<sup>2</sup>, con un valor promedio por m<sup>2</sup> de UF 10,26. A la compra del terreno se suma la comisión del corredor, que es un 2% del valor del terreno más IVA más la inscripción municipal asciende a UF 600.

Dentro de los preparativos del terreno para su construcción, es necesario realizar aportes y empalmes por un valor estimado de UF 2.500 y el permiso municipal es por un monto estimado de UF 2.000.

##### Costos directos de Construcción:

Para estimar el costo de construcción se utilizó como referencia una cotización de un edificio similar y se ajustó al proyecto.

<b>Ítem</b>	<b>Valores en UF</b>
Obras previas	2.040
Obra gruesa	45.227
Terminaciones	59.035
Instalaciones	28.089
Obras exteriores y entrega	2.197
Gastos administrativos y Honorarios	42.200
<b>Total costos de construcción</b>	<b>178.788</b>

Se consideran terminaciones de alta calidad y equipamiento, dada la ubicación y demanda por departamentos con estas características.

### Costos generales:

Los costos generales estimados del proyecto ubicado en Concón se resumen en lo siguiente:

<b>Ítem</b>	<b>Cálculos</b>	<b>Valores en UF</b>
Arquitectura	en función a los m2 construidos	6.468
Cálculo	en función a los m2 construidos	1.294
Adm. y Desarrollo inmobiliario	4,0% de las ventas	16.118
Publicidad / Marketing	1,0% de las ventas	4.030
Abogados	0,4% de las ventas	1.612
Gastos de ventas	1,5% de las ventas	6.044
Postventa	2,1% de las ventas	8.462
Otros gastos (imprevistos)	0,7% del costo total	1.560
Inspección técnica de obra (ITO)	Costo fijo	460
<b>Total costos generales</b>		<b>46.047</b>

Se estima para los costos de Arquitectura y Cálculo un anticipo de un 25% del valor total, esto un mes antes del inicio de la construcción.

### Proyecto Las Condes

#### Inversiones iniciales:

El costo del terreno tiene un valor estimado de UF 80.000 y considera una superficie de 2.000 m2, con un valor promedio por m2 de UF 40. A la compra del terreno se debe sumar la comisión del corredor, que corresponde al 2% del valor terreno más IVA, y la inscripción municipal asciende a UF 600.

Dentro de los preparativos del terreno para su construcción, es necesario realizar aportes y empalmes por un valor estimado de UF 2.500 y el permiso municipal por un monto estimado de UF 2.000.

### Costos directos de Construcción:

Para estimar el costo de construcción en este proyecto también se utilizó como referencia una cotización de un edificio similar y se ajustó al proyecto.

Ítem	Valores en UF
Obras previas	2.250
Obra gruesa	42.253
Terminaciones	55.839
Instalaciones	24.935
Obras exteriores y entrega	1.597
Gastos administrativos y Honorarios	39.199
<b>Total costos de construcción</b>	<b>166.073</b>

Se consideran terminaciones de alta calidad al proyecto junto a equipamiento, considerando la ubicación del terreno y su alta plusvalía, consecuente con el aumento real de la demanda por este tipo de propiedades en los últimos años.

Los costos directos de edificación en general no tienden a variar de manera significativa según gráfico 4, sin embargo, las terminaciones representan estas diferencias que se aprecian ya que suman a esta línea de costos. A mayo 2018 una variación anual de 2,4%.

**Gráfico N°4**



Fuente: Cámara Chilena de la Construcción

### Costos generales:

Los costos generales estimados del proyecto se resumen en los siguientes:

<b>Ítem</b>	<b>Cálculos</b>	<b>Valores en UF</b>
Arquitectura	en función a los m2 construidos	4.387
Cálculo	en función a los m2 construidos	877
Adm. y Desarrollo inmobiliario	4,0% de las ventas	19.081
Publicidad / Marketing	1,5% de las ventas	7.155
Abogados	0,4% de las ventas	1.908
Gastos de ventas	1,5% de las ventas	7.155
Postventa	2,1% de las ventas	10.018
Otros gastos (imprevistos)	0,7% del costo total	1.515
Inspección técnica de obra (ITO)	Costo fijo	500
<b>Total costos generales</b>		<b>52.598</b>

Se estima para los costos de Arquitectura y Cálculo un anticipo del 25% del valor total, esto un mes antes del inicio de la construcción.

Resumen de supuestos para Proyecto Las Condes y Concón.

	<b>Las Condes</b>	<b>Concón</b>
<b>Ítem</b>	<b>Valores en UF</b>	<b>Valores en UF</b>
Terreno	82.504	44.406
Aportes y empalmes	2.500	2.500
Permiso municipal	2.000	2.000
Costos de construcción	166.073	178.788
Costos generales	52.598	46.047
Sala de ventas	4.500	3.800
<b>Total costos estimados</b>	<b>310.175</b>	<b>277.541</b>

Fuente: elaboración propia

### Supuestos Financieros:

Impuesto a las ganancias con una tasa de 27% durante todo el proyecto.

Tasa de Descuento de 9,46%.

## 7.2. Estimación de Ingresos

En la estimación de ingresos, la evaluación considera como referencia el precio de venta promedio en departamentos de tres y cuatro dormitorios (valores por m<sup>2</sup>) a los sectores aledaños donde estarán emplazados los proyectos, sumado a esto un descuento estimado del valor total por un 3% en el proyecto de Concón y un 5% para el proyecto de Las Condes y considerando que el horizonte del proyecto es de 30 meses en promedio, se estimó una plusvalía media al momento de liquidar los departamentos de al menos un 9%, que es la plusvalía anual promedio de los últimos seis años. En tabla siguiente se resumen los datos estimados más relevantes:

Ítem	Las Condes	Concón
	Valores en UF	Valores en UF
Numero de departamentos	32	60
Numero de estacionamientos	70	150
Ingreso promedio por departamento	14.054	6.016
Ingreso promedio por estacionamiento	390	280
Ingreso total	477.029	402.962

Fuente: elaboración propia

### 7.3. Estado de Resultados

Los Estados de Resultados se presentan al final del proyecto y conforme a normativas internacionales de información financiera (periodo anual), dado que para la venta de departamentos o inmuebles estos se reconocen cuando es traspasado todos los riesgos y beneficios del bien al comprador, en nuestro caso es cuando se firma la escrituración de los departamentos.

<b><u>PROYECTO CONCON:</u></b>	<b>31-dic-20</b>
	<b>UF</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONALES:</b>	
Ingresos de Explotación	402.962
Costos de Explotación (menos)	(262.056)
<b>Margen de Explotación</b>	<b>140.906</b>
Gastos de Administración Y ventas (menos)	(15.486)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>125.420</b>
<b>RESULTADOS NO OPERACIONALES:</b>	
Gastos Financieros	(5.121)
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>(5.121)</b>
<b>Resultado antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>120.299</b>
Impuesto a la Renta	(32.481)
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>87.819</b>

<b><u>PROYECTO LAS CONDES:</u></b>	<b>31-dic-22</b>
	<b>UF</b>
<b>RESULTADOS OPERACIONALES:</b>	
Ingresos de Explotación	477.029
Costos de Explotación (menos)	(289.457)
<b>Margen de Explotación</b>	<b>187.572</b>
Gastos de Administración Y ventas (menos)	(20.719)
<b>Resultado Operacional</b>	<b>166.853</b>
<b>RESULTADOS NO OPERACIONALES:</b>	
Gastos Financieros	(7.419)
<b>Resultado No Operacional</b>	<b>(7.419)</b>
<b>Resultado antes de Impuesto a la Renta</b>	<b>159.434</b>
Impuesto a la Renta	(43.047)
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>116.387</b>

## 7.4. Proyecciones de Flujo de Caja

### Flujo Proyecto Concón:

	ETAPA I											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Ingresos	-	-	-	-	-	-	1.343	1.343	1.343	1.343	2.686	2.686
Egresos	(48.906)	(649)	(104)	(104)	(104)	(104)	(9.451)	(5.759)	(5.349)	(8.645)	(8.769)	(8.769)
EBIT	(48.906)	(649)	(104)	(104)	(104)	(104)	(8.108)	(4.416)	(4.006)	(7.301)	(6.083)	(6.083)
Tax 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>(48.906)</b>	<b>(649)</b>	<b>(104)</b>	<b>(104)</b>	<b>(104)</b>	<b>(104)</b>	<b>(8.108)</b>	<b>(4.416)</b>	<b>(4.006)</b>	<b>(7.301)</b>	<b>(6.083)</b>	<b>(6.083)</b>
Prestamos	13.322	97	16	16	16	16	1.418	864	3.072	6.329	6.347	6.347
Amortización	-	-	-	-	-	-	(1.343)	(1.343)	(1.343)	(1.343)	(2.686)	(2.686)
Interés	-	(74)	(74)	(74)	(74)	(74)	(75)	(72)	(81)	(109)	(129)	(149)
<b>Flujo Financiado</b>	<b>(35.584)</b>	<b>(626)</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>	<b>(162)</b>	<b>(8.108)</b>	<b>(4.967)</b>	<b>(2.359)</b>	<b>(2.425)</b>	<b>(2.551)</b>	<b>(2.571)</b>

	OBRA GRUESA Y TERMINACIONES											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Ingresos	4.030	4.030	4.030	4.030	4.030	4.030	5.373	5.373	5.373	5.373	5.373	5.373
Egresos	(8.893)	(8.893)	(8.893)	(8.893)	(8.893)	(8.893)	(9.018)	(18.686)	(18.686)	(18.686)	(18.686)	(18.686)
EBIT	(4.864)	(4.864)	(4.864)	(4.864)	(4.864)	(4.864)	(3.645)	(13.313)	(13.313)	(13.313)	(13.313)	(13.313)
Tax 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>(4.864)</b>	<b>(4.864)</b>	<b>(4.864)</b>	<b>(4.864)</b>	<b>(4.864)</b>	<b>(4.864)</b>	<b>(3.645)</b>	<b>(13.313)</b>	<b>(13.313)</b>	<b>(13.313)</b>	<b>(13.313)</b>	<b>(13.313)</b>
Prestamos	6.366	6.366	6.366	6.366	6.366	6.366	6.385	15.940	15.940	15.940	15.940	15.940
Amortización	(4.030)	(4.030)	(4.030)	(4.030)	(4.030)	(4.030)	(5.373)	(5.373)	(5.373)	(5.373)	(5.373)	(5.373)
Interés	(162)	(175)	(188)	(201)	(213)	(226)	(232)	(290)	(348)	(406)	(464)	(522)
<b>Flujo Financiado</b>	<b>(2.689)</b>	<b>(2.702)</b>	<b>(2.715)</b>	<b>(2.728)</b>	<b>(2.741)</b>	<b>(2.754)</b>	<b>(2.865)</b>	<b>(3.037)</b>	<b>(3.095)</b>	<b>(3.153)</b>	<b>(3.211)</b>	<b>(3.269)</b>

	EDIFICIO TERMINADO			
	24	25	26	27
Ingresos	35.613	7.613	285.860	6.716
Egresos	17.381	(14.860)	(25.781)	(1.759)
EBIT	52.994	(7.247)	260.079	4.957
Tax 27%	(14.308)	-	(70.221)	(1.338)
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>38.686</b>	<b>(7.247)</b>	<b>189.858</b>	<b>3.619</b>
Prestamos	2.585	12.646	13.303	1.438
Amortización	(35.613)	(7.613)	(80.677)	(1.438)
Interés	(341)	(368)	-	-
<b>Flujo Financiado</b>	<b>5.317</b>	<b>(2.582)</b>	<b>122.484</b>	<b>3.619</b>

## Flujo Proyecto Las Condes:

	ETAPA I												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	2.967	2.967	2.967	2.967	
Egresos	(87.004)	(769)	(102)	(102)	(102)	(102)	(2.024)	(4.675)	(14.875)	(8.496)	(8.496)	(8.496)	
EBIT	(87.004)	(769)	(102)	(102)	(102)	(102)	(2.024)	(4.675)	(11.908)	(5.530)	(5.530)	(5.530)	
Tax 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>(87.004)</b>	<b>(769)</b>	<b>(102)</b>	<b>(102)</b>	<b>(102)</b>	<b>(102)</b>	<b>(2.024)</b>	<b>(4.675)</b>	<b>(11.908)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	
Prestamos	24.751	115	15	15	15	15	304	701	4.735	5.976	5.976	5.976	
Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	
Interés	-	(137)	(137)	(137)	(137)	(137)	(139)	(143)	(152)	(169)	(185)	(202)	
<b>Flujo Financiado</b>	<b>(62.253)</b>	<b>(790)</b>	<b>(224)</b>	<b>(224)</b>	<b>(224)</b>	<b>(224)</b>	<b>(1.859)</b>	<b>(4.116)</b>	<b>(10.292)</b>	<b>(2.690)</b>	<b>(2.706)</b>	<b>(2.723)</b>	

	OBRA GRUESA Y TERMINACIONES												
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
Ingresos	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	2.967	5.934	
Egresos	(8.496)	(8.496)	(8.496)	(8.496)	(8.496)	(8.496)	(8.496)	(17.711)	(17.711)	(17.711)	(17.711)	(18.016)	
EBIT	(5.530)	(5.530)	(5.530)	(5.530)	(5.530)	(5.530)	(5.530)	(14.744)	(14.744)	(14.744)	(14.744)	(12.082)	
Tax 27%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(5.530)</b>	<b>(14.744)</b>	<b>(14.744)</b>	<b>(14.744)</b>	<b>(14.744)</b>	<b>(12.082)</b>	
Prestamos	5.976	5.976	5.976	5.976	5.976	5.976	5.976	15.082	15.082	15.082	15.082	15.128	
Amortización	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(2.967)	(5.934)	
Interés	(219)	(235)	(252)	(268)	(285)	(301)	(318)	(384)	(451)	(518)	(584)	(635)	
<b>Flujo Financiado</b>	<b>(2.739)</b>	<b>(2.756)</b>	<b>(2.772)</b>	<b>(2.789)</b>	<b>(2.806)</b>	<b>(2.822)</b>	<b>(2.839)</b>	<b>(3.013)</b>	<b>(3.080)</b>	<b>(3.147)</b>	<b>(3.213)</b>	<b>(3.523)</b>	

	EDIFICIO TERMINADO								
	24	25	26	27	28	29	30	31	
Ingresos	8.900	11.867	314.872	30.058	15.224	15.224	15.224	15.224	
Egresos	(13.970)	(14.275)	7.629	(2.647)	(833)	(833)	(833)	(833)	
EBIT	(5.070)	(2.408)	322.500	27.411	14.391	14.391	14.391	14.391	
Tax 27%	-	-	(87.075)	(7.401)	(3.886)	(3.886)	(3.886)	3.886	
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>(5.070)</b>	<b>(2.408)</b>	<b>235.425</b>	<b>20.010</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	
Prestamos	11.343	11.389	1.167	1.045	-	-	-	-	
Amortización	(8.900)	(11.867)	(129.333)	(1.045)	-	-	-	-	
Interés	(648)	(646)	-	-	-	-	-	-	
<b>Flujo Financiado</b>	<b>(3.275)</b>	<b>(3.532)</b>	<b>107.259</b>	<b>20.010</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	<b>10.505</b>	

## 7.5. Tasa de Descuento

La tasa de descuento se calculará utilizando el modelo CAPM, y su fórmula es la siguiente:

$$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + P_{liq}$$

donde:

- **r<sub>f</sub>**: Tasa libre de riesgo del Banco Central. Que corresponde a la tasa de interés de los bonos licitados por el BCCh, en UF (BCU).
- **β**: Medida de riesgo sistemático del portfolio respecto del mercado, obtenido del cálculo al 05/01/2018 del Profesor Sr. Aswath Damodaran, para la industria de Desarrollo Inmobiliario.
- **r<sub>m</sub> - r<sub>f</sub>**: Premio por riesgo, cálculo a Enero de 2018 del Profesor Sr. Aswath Damodaran para Chile.
- **P<sub>liq</sub>**: Premio por liquidez que exige el inversionista por invertir en el negocio, dado por la FEN.
- **r**: Tasa de descuento.

Los valores son los siguientes:

<b>Indicadores de mercado</b>		
Tasa Libre de Riesgo	r <sub>f</sub>	2,12%
Beta	B	0,75
Premio Mercado	r <sub>m</sub> - r <sub>f</sub>	5,78%
Premio Liquidez	P <sub>liq</sub>	3,00%
<b>Tasa de descuento</b>	<b>R</b>	<b>9,46%</b>

Destacar a modo de referencia que el valor calculado se enmarca dentro del estándar de la industria, avalado por estudios formales realizados a las empresas Besalco y SalfaCorp. La Consultora CorpResearch aplicó un estudio para la Industria de Construcción & Inmobiliario del año 2014, donde se utilizó una tasa de descuento del 9,30%, en tanto que el otro estudio corresponde a una tesis de la Universidad de Chile conducente al Magister en Finanzas, del año 2017, llamada "Valoración de Besalco", en donde el costo patrimonial calculado es de un 10,61%.

## 7.6. Evaluación Financiera

Los principales indicadores financieros asociados al proyecto son los siguientes:

<b>Indicadores financieros</b>		
	<b>Proyecto Concón</b>	<b>Proyecto Las Condes</b>
r (%)	9,46%	9,46%
VAN (UF) Puro	15.429 UF	20.912 UF
VAN (UF) Financiado	16.845 UF	14.631 UF
TIR (% anual) Puro	17,54%	16,72%
TIR (% anual) Financiado	22,62%	17,05%

El VAN del proyecto es mayor a cero, y la TIR es más alta que la tasa de descuento, por tanto, se infiere la viabilidad del proyecto.

## 7.7. Capital de Trabajo

El máximo déficit operacional para el desarrollo de los proyectos se puede apreciar en el siguiente cuadro:

<b>Capital de Trabajo</b>		
	<b>Proyecto Concón</b>	<b>Proyecto Las Condes</b>
Periodo	Mes 6	Mes 8
Monto (UF)	4.726 UF	5.965 UF

En este ítem se asocian solamente los costos en que se incurre como gastos generales, conforme a que la naturaleza de las operaciones el financiamiento viene dado por una línea de crédito bancaria que se otorga para la construcción.

## 7.8. Fuentes de Financiamiento

La práctica habitual en los proyectos inmobiliarios es el financiamiento total de la construcción, con una línea de crédito, la cual se va liquidando a medida que se materializa el pago del pie en las promesas de compra, entonces los proyectos consideran el financiamiento completo en la construcción con la banca. Asimismo, se consideró los préstamos a una tasa de interés de un 6,8% anual (0,55% mensual), en tanto que el capital de trabajo se estimó en base al déficit entre los ingresos y costos generales, que se espera financiar el 30% con una línea de crédito.

Para el financiamiento del terreno aplicará en parte con un préstamo, cubriendo el 30% del valor para cada proyecto, UF 24.751 para Proyecto Las Condes y UF 13.322 para Proyecto en Concón.

En total de los préstamos estimados permiten obtener los montos necesarios tanto para la inversión como para los gastos operacionales alcanzando un valor de UF 129.333 correspondiente al Proyecto de Las Condes y de UF 80.677 para el Proyecto de Concón.

## 7.9. Ratios Financieros comparados con la Competencia/Industria

Con lo estados financieros es posible obtener los siguientes indicadores de margen, los cuales son comparados con indicadores de la misma industria:

<b>Indicadores</b>	<b>Las Condes</b>	<b>Concón</b>	<b>Socovesa</b>	<b>Aconcagua</b>	<b>PazCorp</b>
Margen de explotación	39,3%	34,9%	27,8%	26,6%	29,7%
Margen de utilidad neta	24,4%	21,8%	10,2%	18,2%	14,8%
Ebitda/Ventas	34,9%	31,1%	19,1%	22,2%	20,0%

Se infiere entonces que estos indicadores presentan muy buen comportamiento en relación a la industria básicamente debido a los bajos costos fijos y flexibilidad por sobre la competencia, manteniendo así niveles altos de rentabilidad con sólo dos proyectos en carpeta, en tanto que el mantener varios proyectos a la vez generan una alta carga económica a soportar para las compañías.

## 7.10. Análisis de Sensibilización

Se sensibilizarán las principales variables identificadas que afectan el valor del proyecto y se sabe que en los proyectos inmobiliarios las principales variables críticas a considerar son el precio de venta del inmueble y el costo de las terminaciones. En las siguientes tablas se presenta la sensibilización bidimensional contemplando las variables descritas (precio de venta del inmueble y el costo de las terminaciones):

### Proyecto Las Condes:

		Precio								
		- 10%	- 8%	- 6%	- 4%	- 2%	<b>14.054</b>	+ 2%	+ 4%	
Costo	- 10%	-6.101	-705	4.691	10.087	15.482	20.878	26.274	31.670	
	- 8%	-7.351	-1.955	3.441	8.837	14.233	19.629	25.025	30.421	
	- 6%	-8.600	-3.205	2.191	7.587	12.983	18.379	23.775	29.171	
	- 4%	-9.850	-4.454	942	6.338	11.734	17.129	22.525	27.921	
	- 2%	-11.100	-5.704	-308	5.088	10.484	15.880	21.276	26.672	
		<b>55.839</b>	-12.349	-6.953	-1.558	3.838	9.234	<b>14.630</b>	20.026	25.422
	+ 2%	-13.599	-8.203	-2.807	2.589	7.985	13.381	18.776	24.172	
	+ 4%	-14.849	-9.453	-4.057	1.339	6.735	12.131	17.527	22.923	
	+ 6%	-16.098	-10.702	-5.306	89	5.485	10.881	16.277	21.673	
	+ 8%	-17.348	-11.952	-6.556	-1.160	4.236	9.632	15.028	20.424	

### Proyecto Concón:

		Precio								
		- 10%	- 8%	- 6%	- 4%	- 2%	<b>6.016</b>	+ 2%	+ 4%	
Costo	- 10%	1.229	5.671	10.112	14.553	18.996	23.437	27.879	32.320	
	- 8%	-89	4.352	8.794	13.235	17.677	22.119	26.560	31.002	
	- 6%	-1.408	3.034	7.475	11.917	16.359	20.800	25.242	29.683	
	- 4%	-2.726	1.715	6.157	10.598	15.041	19.482	23.923	28.365	
	- 2%	-4.044	397	4.838	9.280	13.722	18.164	22.605	27.046	
		<b>59.035</b>	-5.363	-921	3.520	7.961	12.404	<b>16.845</b>	21.287	25.728
	+ 2%	-6.681	-2.240	2.202	6.643	11.085	15.527	19.968	24.410	
	+ 4%	-8.000	-3.558	883	5.324	9.767	14.208	18.650	23.091	
	+ 6%	-9.318	-4.877	-435	4.006	8.449	12.890	17.331	21.773	
	+ 8%	-10.636	-6.195	-1.754	2.688	7.130	11.572	16.013	20.454	

Si por decisiones estratégicas de la compañía o por condiciones del mercado se decidiera disminuir el precio de venta de los departamentos, se podría disminuir este impacto generado en los resultados de la compañía disminuyendo también el costo de las terminaciones del inmueble y considerando el supuesto de todas las demás variables constantes.

## **VIII. Riesgos Críticos**

### Cultura Mano de Obra Operativa.

Este rubro tiene dependencia de mano de obra operativa, la cual culturalmente es muy complicada dada las ausencias al trabajo, alcoholismo, baja especialización, tasa de accidentabilidad por malas prácticas laborales, entre otras. Esta problemática social se mitiga capacitando al personal, tanto en salud y seguridad ocupacional, como en talleres o centros de formación técnica para quienes busquen especializarse, además de realizar auditorías de cumplimiento de las normas ISO relacionadas a la prevención de riesgos en donde la jefatura esté relacionada directamente, fomentando charlas diarias de seguridad. Establecer incentivos monetarios por responsabilidad y cumplimiento de objetivos.

### Poder negociador de los Clientes/Compradores.

Este riesgo está mitigado con la experiencia de compra y personalización que se ofrece al cliente y colabora también al servicio de excelencia en la post venta, bajo seguimiento y respondiendo proactivamente ante demandas, siendo esto parte de la propuesta de valor.

### Riesgo de Mercado.

Se han vivido etapas de crisis económicas en el mercado inmobiliario, que consisten en baja velocidad de venta, generado por crisis económicas o burbujas inmobiliarias, aumentos en las tasas de interés, aumento en la cesantía o confianza de los consumidores. Esto no presenta un alto riesgo hoy, dado que hoy es un momento propicio para que los consumidores inviertan conforme a tasas de interés bajas, disminución en la tasa de pobreza extrema de 4,5% a 3,5% en las personas. El Informe de Desarrollo Social de 2017, señala que el entorno político está generando confianza, consecuente con el aumento en la demanda de departamentos a partir del 2016 y por último, la plusvalía de los bienes raíces con un aumento paulatino y medido. Como complemento a lo anterior y para mitigar este riesgo es la actualización y monitoreo constante del mercado.

### Insatisfacción del Cliente.

Este Riesgo está acotado, ya que la propuesta de valor contempla la "Calidad" junto con la idea de potenciar la marca, siendo necesaria la confianza y satisfacción del cliente. Se suma a lo anterior el constante reforzamiento en valores y cultura organizacional de la compañía mediante auditorías internas basadas en las normas ISO y también externas en certificación de norma.

## IX. Propuesta Inversionista

La propuesta que la UEN busca es diversificar y ampliar el negocio actual al mercado inmobiliario habitacional, a partir de este desarrollo perteneciente a Constructora Valko S.A., la compañía ofrecerá 2 proyectos ubicados en: la Quinta Región, específicamente en Concón y en la Región Metropolitana, comuna de Las Condes. La estrategia de la compañía apunta a la diferenciación, en donde la experiencia de compra, garantiza y optimiza los tiempos y recursos del cliente, con un enfoque de seguimiento y personalización a las necesidades del cliente, flexibilizando las operaciones y procesos para generar confianza a partir de una plataforma de Postventa híbrida que contenga tecnología y personal propio. La penetración al mercado se hará aprovechando el vacío o necesidad existente con relación a la experiencia de adquisición de un bien inmueble, potenciando la marca y acompañando al cliente en toda la fase de compra de manera proactiva, expedita y resolutive, satisfaciendo así su proceso de adquisición, dando énfasis además a la atención postventa más el complemento de servicios en housekeeping y Facility Management con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas. La evaluación financiera del proyecto indica que es viable utilizando una tasa de descuento de 9,46% para ambos, obteniendo un VAN positivo de acuerdo con la siguiente tabla:

	<b>Proyecto Concón</b>	<b>Proyecto Las Condes</b>
VAN (UF) Puro	15.429 UF	20.912 UF
VAN (UF) Financiado	16.845 UF	14.631 UF
TIR (% anual) Puro	17,54%	16,72%
TIR (% anual) Financiado	22,62%	17,05%

Expuesto lo anterior, se ofrece a los inversionistas el 100% de los resultados obtenidos y como consecuencia invertir y cubrir el capital de trabajo necesario avalado por la línea de crédito con la Banca.

## **X. Conclusiones**

El mercado inmobiliario siempre será atractivo, no obstante, uno de los elementos distintivos es el momento en el cual hacerlo y este dependerá fundamentalmente de factores políticos, sumado además al entorno económico imperante.

Los proyectos que se contemplan en la creación de esta Unidad estratégica de Negocio disponen de buenos índices financieros con cifras prometedoras en relación al VAN (UF 14.631 para Proyecto Las Condes y UF 16.845 para Proyecto en Concón) y TIR (con 17,05% Proyecto Las Condes y 22,62%, para Proyecto en Concón, ambas cifras muy superiores a la tasa de descuento calculada de 9,46%), siendo interesante citar la influencia en las mejoras al retorno que representa el endeudamiento de los proyectos, con la consecuente recuperación de inversión durante el segundo año.

Para la compañía es una gran oportunidad poder penetrar en este nuevo mercado, a nivel operacional es muy importante el uso coordinado de sinergias, sumado a elementos materiales personalizados propios de la venta, para poder trascender mediante un servicio de atención en postventa que permita recordar a los clientes la significativa experiencia, la información recopilada de cada cliente a través de todo el proceso de compra será administrada por una base de datos con un frente de atención con modalidad Omnicanal, que garantiza todo tipo de contacto, frecuencia, horarios y tipos de información que se transan a objeto de mantener la personalización y continuidad en la comunicación para dar mayor fluidez al proceso. Lo anterior toma relevancia ante los actuales cambios de tendencias y con ello disponer tanto de información como de elementos sustanciales para ganar posicionamiento de marca como Compañía.

Actualmente, es un momento propicio para implementar esta Unidad estratégica de Negocio, ya que hoy en día el país presenta un adecuado escenario en esta industria, la cual va en constante madurez, bajo un crecimiento sostenido a través del tiempo.

## Bibliografía

- Cámara Chilena de la Construcción

Fuente: Centro de información, Datos – Mercado Nacional Web

- Portal Inmobiliario

Fuente: <https://www.portalinmobiliario.com/>

- Instituto Nacional de Estadísticas

Fuente: <http://www.ine.cl/>

- Residencias para Adultos Mayores, un nuevo foco de la industria financiera

Fuente: <http://www.latercera.com/noticia/residencias-adultos-mayores-nuevo-foco-la-industria-financiera/>

- Ser estudiante y vivir como en un hotel: el nuevo concepto de residencia universitaria

Fuente: <https://www.idealista.com/news/vacacional/alojamientos/2017/08/24/747708-ser-estudiante-y-vivir-como-en-un-hotel-el-nuevo-concepto-de-residencia>

- Banco Central de Chile

Fuente: <http://www.bcentral.cl/>

- Preparación y evaluación de proyectos, Quinta edición, Reinaldo y Nassir Sapag.

- Betas Damodaran 2018

Fuente: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

- Estudio CorpResearch, año 2014, Industria Construcción & Inmobiliario

Fuente: [http://www.corpbancainvertiones.cl/portal/?id\\_category=106](http://www.corpbancainvertiones.cl/portal/?id_category=106)

- Tesis Universidad de Chile, conducente al Magister en Finanzas “Valorización Besalco S.A.”, alumno Víctor Torres Urra

Fuente: Repositorio FEN Universidad de Chile