



“EDIFICIO FEEL CONCEPT”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**Alumno: Alejandro Astudillo
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Antofagasta, 20 de Junio 2019

Contenido

I.	Oportunidad de negocio.....	3
II.	Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	6
2.1	Industria:.....	6
2.1.1	Actores claves de la industria.....	6
2.1.2	Macrosegmentos.....	7
2.1.3	Entorno de la industria.....	7
2.1.4	Tendencias de la industria.....	9
2.1.5	Fuerzas competitivas del sector (Porter).....	10
2.1.6	Stakeholders.....	11
2.2	Competidores.....	13
2.2.1	Características de los competidores.....	13
2.2.2	Mapa de posicionamiento relativo.....	14
2.2.3	Fortalezas y debilidades de los competidores.....	14
2.3	Clientes.....	14
2.3.1	Características.....	14
2.3.2	Macro y Micro segmentos.....	15
2.3.3	Determinación de tamaño objetivo y sus tendencias.....	15
2.4	Matriz de perfiles competitivos.....	16
III.	Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	18
3.1	Modelo de negocios.....	18
3.1.1	Segmentos de clientes.....	20
3.1.2	Propuesta de valor.....	20
3.1.3	Canales de distribución.....	20
3.1.4	Relaciones con los clientes.....	20
3.1.5	Modelo de flujo de ingresos.....	21
3.1.6	Recursos claves.....	21
3.1.7	Actividades claves.....	22
3.1.8	Asociaciones claves.....	23
3.1.9	Estructura de costos.....	23

3.2	Descripción de la empresa	24
3.3	Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	25
3.4	RSE y sustentabilidad	26
IV.	Plan de Marketing	28
4.1	Objetivos de marketing.....	28
4.2	Estrategia de segmentación	28
4.3	Estrategia de producto/servicio	29
4.4	Estrategia de Precio.....	29
4.5	Estrategia de Distribución	31
4.5.1	Identificación de los principales canales.....	31
4.5.2	Sitio web y redes sociales.....	31
4.6	Estrategia de Comunicación y ventas	32
4.7	Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	32
4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma.....	33
V.	Plan de Operaciones	34
5.1	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	34
5.2	Plan de desarrollo e implementación.....	34
VI.	Equipo del proyecto	35
6.1	Equipo gestor	35
6.2	Estructura organizacional	35
6.3	Incentivos y compensaciones	35
VII.	Plan Financiero	36
7.1	Evaluación financiera del proyecto	36
7.2	Proyección de Flujo de Caja.....	36
7.3	Balance proyectado	37
7.4	Ratios financieros claves	37
VIII.	Riesgos críticos	38
8.1	Riesgos Críticos	38
8.2	Estrategia de Salida	38
IX.	Propuesta al Inversionista	39

X. Conclusiones..... 40

XI. Bibliografía y fuentes 41

XII. Anexos 42

Resumen Ejecutivo

Este proyecto identifica la oportunidad de negocio en el aumento de arriendos de departamentos, donde en Chile se observa un incremento en la demanda de arriendo habitacional pasando de 58% a 78% los últimos 10 años.

Por otro lado, estudios indican que la tendencia actual es arrendar departamentos pequeños, con espacios de reunión comunes que permite a sus habitantes llevar una vida en libertad, compartir experiencias y entretenerse, tomando las tendencias de las generaciones más jóvenes, quienes están comenzando su vida laboral, así como también al segmento de personas separadas que requieran arrendar departamentos pequeños para reiniciar sus vidas.

El proyecto Edificio Feel Concept es un negocio de arrendamiento de departamentos en un edificio tipo Multifamily, diseñado con acogedores espacios para compartir y un equipo humano atento a las necesidades de los clientes. Como propuesta de valor se considera equipar los departamentos con “Domótica”, incorporando tecnología y equipos que habiliten los departamentos como “Smart-Homes”.

La comuna definida para el desarrollo del proyecto es San Miguel, dado el análisis de rentabilidad realizado a las comunas céntricas de la región metropolitana. El edificio de 21 pisos contará con 14 departamentos por piso, para totalizar 280 departamentos. Se ofertarán 2 alternativas de departamentos, de 1 dormitorio con 35 m² y departamentos de 2 dormitorios con 50 m², con valores de arriendo de \$400.000 y \$510.000 mensuales respectivamente. Con esto, se proyectan ingresos anuales sobre las 55.500 UF, a contar del cuarto año de operación.

Considerando una inversión inicial de 752.735 UF, el proyecto evaluado a 10 años, presenta un VAN de 34.176 UF, una TIR de 7,6% y un premio al equipo gestor en el año 10 de 13.107 UF.

El financiamiento para el desarrollo del proyecto considera un préstamo bancario a 20 años, a una tasa de interés de 4,0% anual, por un monto de 376.367 UF, correspondiente

al 50% del valor de la inversión, y el otro 50% por levantamiento de capital desde inversionistas y aportes del equipo gestor del proyecto, donde el 95%, correspondiente a 357.549 UF, provienen desde inversionistas externos, y el 5% restante de este capital será aporte del equipo gestor, con 18.818 UF. Como oferta para los inversionistas, se ofrece una participación de la sociedad propietaria de la empresa alineada con los porcentajes de aportes, un Cap-rate promedio estimado de 7,4% a contar del cuarto año de operación y se asegura un retorno del 80% del capital total invertido en caso de no tener éxito.

I. Oportunidad de negocio

Esta oportunidad de negocio nace al observar el aumento en solicitudes de arriendo de departamentos equipados tanto internamente como en espacios compartidos, como consecuencia del cambio demográfico y en las tendencias y gustos de las generaciones que están comenzando su vida laboral o se encuentran estudiando, gente joven (Millennials) las cuales tienen preferencia a arrendar en vez de comprar una vivienda, ya que lo que buscan es libertad, compartir experiencias de vida con otras personas, viajar, entretenerse y emprender en sus propios negocios. Además, está el segmento que va en aumento de los divorciados, los cuales también desean arrendar departamentos pequeños.

Según estudios de mercado realizados por Portal Inmobiliario, los precios de arriendo subieron un 6% en 2017, considerando que el 68% de ese aumento están asociados a perfiles Millennials, esto también provocó el aumento en los valores de venta por m². Además, el mercado de arriendos pasó desde el 2007 de un 31,3% a un 65,2% para el 2017, y la demanda de departamentos desde un 58% a un 78% (Anexo N°1), siendo la tendencia arrendar departamentos pequeños y sofisticados, que tengan espacios de convivencia como gimnasio, piscina, terrazas, lavandería, salas de eventos, etc.

Los principales segmentos de clientes que potencialmente utilizarán el servicio son 4, los profesionales jóvenes que están comenzando su vida independiente y no tienen interés en adquirir una vivienda propia, personas recientemente divorciadas, profesionales extranjeros que están comenzando sus labores en Chile, y por último estudiantes de otras regiones que por estudios llegan a la capital.

Del estudio de mercado realizado a través de más de 250 encuestas, se determinó que las comunas con mayor preferencia para habitar vía arriendo de departamentos amoblados son Ñuñoa, Recoleta, San Miguel y Quinta Normal, con una disposición a pago mayor a \$400.000.

Considerando la información y datos del censo 2017, el mayor porcentaje de habitantes en Chile están entre los rangos de 20 a 35 años, con un total de 4.155.609 habitantes, representando el 24% de la población total, dando un alto potencial de clientes para el servicio de arriendo de departamentos (Anexo N°2). Respecto a las personas divorciadas, según datos del Registro Civil, la cifra de divorcios en el año 2016 es la más alta de los últimos seis años, y si bien la cifra general de divorcios se ha mantenido relativamente estable en el país durante los últimos años, con cifras cercanas a 50.000 divorcios al año, se observa un fenómeno que llama la atención, y es el incremento sostenido en el número de parejas que se divorcian luego de estar pocos años casadas. En la última década el número de divorcios en matrimonios que han durado 5 años o menos aumentaron en un 52%, desde 578 en 2006 a 3.035 durante el 2016 (Anexo N°3).

Por otro lado, la cantidad potencial de estudiantes que llegan a Santiago son el 45% de aproximadamente 311.242 (Anexo N°4). Además, la cantidad de extranjeros, según el departamento de extranjería, se sitúa principalmente en la región Metropolitana, con una cantidad aproximada de 704.133 (Anexo N°5).

En nuestro negocio el servicio ofrecido contempla el arriendo de departamentos tecnológicos y automatizados de 1 y 2 habitaciones, en un edificio tipo Multifamily ubicado en la comuna de San Miguel, con acceso a zonas comerciales y transporte, a no más de 5 cuadras del Metro, diseñado con acogedores espacios para compartir y un equipo humano atento a las necesidades para mejorar el bienestar y hacer la vida más fácil. Contará con una terraza en la azotea, múltiples áreas de esparcimiento, gimnasio y piscina, transformando al edificio en una comunidad que integre y entretenga a sus habitantes.

Una característica diferenciadora de esta propuesta es que los departamentos estarán equipados con “Domótica”, incorporando tecnología y productos ya probados y estandarizados en el mercado, convirtiendo los departamentos en “Smart-Homes”. Dentro del equipamiento incluido estará: control de luces y

cortinas, cargadores USB, opciones de control de temperatura y otros desde teléfono móvil. Por otro lado, contará con red de seguridad que permite control de acceso (puertas y estacionamiento), alarmas y cámaras a través del teléfono móvil. Con esto se generará la experiencia de vivir en un departamento con alto nivel de tecnología y automatización.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

2.1 Industria:

En los siguientes puntos se definirán la industria indicando evolución y proyecciones, se estimará el tamaño de mercado, tendencias y actores claves.

2.1.1 Actores claves de la industria

Dentro de los actores claves de esta industria tenemos tres grandes operadores de renta residencial, los cuales son Asset Chile, Eurocorp, BTG Pactual y un cuarto, que es estadounidense, llamado Greystar; estas son grandes compañías con experiencia en el rubro inmobiliario. AssetPlan con 15 edificios administrados al 2018, equivalentes a 3.500 unidades, y con proyectos para el año 2019 y 2020 los cuales consideran operar 15 edificios más. Por otro lado, Eurocorp opera cuatro edificios con dos proyectos más a concretarse el 2019, BTG Pactual con una alta inversión de US\$ 250 millones para la compra de 12 torres en Santiago que se concretarán el 2020, empresas a las cuales les está adquiriendo propiedades son Su Ksa y Conquista, y por último tenemos a Greystar, la cual comenzó a trabajar en conformar un nuevo fondo de US\$ 350 millones en activos para arriendo, hoy opera 1.600 unidades y espera aumentar a 5.000 en cinco años más. A pesar de ser grandes compañías en renta residencial y con un alto poder de inversión, existen oportunidades de tomar parte del mercado local debido al creciente aumento de la población Millenials, profesionales extranjeros, crecimiento en la tasa de divorciados y estudiantes de regiones que llegan a la capital, considerando que la tasa de departamentos disponibles en modalidad multifamily es de 3,7% para este sector (fuente Colliers), con retornos de inversión de entre 5% y 6% en esta industria, según la información indicada por las inmobiliarias antes mencionadas. Por lo tanto, pueden tener impacto en Edificio Feel Concept pero tenemos opciones de participación de mercado a causa de las tendencias generacionales y económicas existentes.

2.1.2 Macrosegmentos

Los principales segmentos de clientes que potencialmente utilizarán el servicio son 4, los profesionales jóvenes que están comenzando su vida independiente y no tienen interés de adquirir una vivienda propia (Millenials) con empleos en zonas céntricas, personas recientemente divorciadas, profesionales extranjeros y por último estudiantes de otras regiones.

2.1.3 Entorno de la industria

La industria está compuesta por empresas con alto poder de inversión, que tienen la capacidad o el medio para incrementar sus activos sin mayor dificultad, como se mencionaba anteriormente, existen 4 actores principales los cuales están trabajando en proyectos que se concretarán en los próximos cinco años. Sin embargo, el aumento en la demanda de este tipo de servicios da la oportunidad a Edificio Feel Concept de ingresar a la industria inmobiliaria, tomando como estrategia diferenciadora la tecnología (departamentos equipados con domótica), la sustentabilidad (contar con certificación LEED), espacios que llamen al bienestar social y alta comunicación con los clientes para mejorar y evolucionar en los servicios.

A continuación, se realiza un análisis del entorno en términos políticos, legales, económicos, sociales y tecnológicos que influirán en Edificio Feel Concept.

Entorno Político – Legal: (Positivo) Dentro del ámbito legal asociados a los fondos de inversión públicos en Chile que se requieren para este negocio son fiscalizados por la Superintendencia de Valores y Seguros siendo las principales normas que los rigen, la Ley N°20.712 (Ley única de fondos) y su reglamento, Ley 18.045 del Mercado de Valores y disposiciones reglamentarias dictadas por la SVS. También se debe considerar la reforma tributaria aprobada el 2014, la cual establece al crédito especial de IVA a la construcción de viviendas, ya no de 4.500 UF como costo máximo de construcción sino que baja a 2.000 UF, además duplica

el impuesto de timbres y estampillas para viviendas que no sean DFL-2, fija un tributo a la ganancia de capital por la venta de bienes raíces (acumulación en el tiempo mayor a 8.000 UF) y obliga a pago de IVA de los vendedores habituales.

Entorno Económico: (Positivo) La demanda por arrendar ha ido en aumento, las necesidades de adaptación a las actuales condiciones económicas en general, con las reducciones de espacio incluidas, se suma a las mayores dificultades para lograr aprobar un crédito hipotecario desde la banca en los últimos años y los precios de las propiedades que continúan en aumento. Enfocándonos en los departamentos, el último año subieron un promedio de 6% los arriendos, siendo el área Nor poniente la de mayor crecimiento, alcanzando un 10% (Tabla N°1). Hace 10 años, el 31,3% de quienes buscaban una vivienda lo hacía para alquilarla, mientras que hoy, llega a 65,2%. Por otro lado, las ventas de departamentos han disminuido en un 27%, comparando desde Octubre 2017 a Agosto 2018 (Fuente CChC). Además, hay que considerar la plusvalía de las propiedades en los últimos años y el costo asociado a vender departamentos en los cuales incurren las inmobiliarias, motivándolas a apostar a negocios de renta residencial.

Santiago Centro	Nor Poniente	Nor Oriente	Sur
8%	10%	4%	2%

Tabla N°1. Crecimiento arriendo de departamentos RM (Fuente CChC)

Además, Chile tiene un menor riesgo de inversión comparado con otros países de Sudamérica, lo que se debe al uso de la unidad de fomento implicando estabilidad en los precios, una institucionalidad y estabilidad del país que protege las inversiones, demanda por activos inmobiliarios más sofisticados y liquidez del mercado para comprar edificios completos.

Entorno Social: (Positivo) Tiene gran protagonismo las generaciones nuevas, en este ámbito están los Millenials con tendencias de no conformar familias, tampoco comprar viviendas ni establecerse en algún lugar. Según datos de ESE Business

School, el 69% de los chilenos menores de 30 años es arrendatario, mientras que sólo el 29% es propietario. Entre las razones para preferir el arriendo está privilegiar los viajes y actividades de crecimiento personal, cercanía al trabajo y disponer más tiempo libre. Además, este segmento está en constante búsqueda de mejores oportunidades de viviendas que se adapten a su estilo de vida, tal como el uso de tecnologías y actividades de esparcimiento.

Entorno Tecnológico: (Positivo) El ámbito tecnológico es primordial debido a las tendencias de las nuevas generaciones de usar cada vez más la tecnología, para esto contamos con herramientas que se encuentran al alcance de todos en Chile, es por esto que facilita a Edificio Feel Concept la implementación, donde los departamentos estarán equipados con “Domótica”, incorporando tecnología y productos ya probados y estandarizados, convirtiendo los departamentos en “Smart-Homes”.

2.1.4 Tendencias de la industria

La industria inmobiliaria ha comenzado a construir edificios no para vender sus departamentos, si no para el negocio de renta residencial, donde es operado completamente por un solo dueño o inversionista, disminuyendo responsabilidad a sus habitantes al momento de realizar mantenciones o inversiones futuras, desde la mantención a la modernización de éste. Esto va de la mano con la escasez de terrenos y viviendas, el no avance de los planes reguladores de las comunas y las mayores restricciones en los créditos hipotecarios. Otra razón es que las inmobiliarias se ahorran los gastos de sala de ventas, piloto, marketing y fuerza comercial.

La tendencia de este negocio ha aumentado desde 1.653 unidades el 2016 a 5.983 en el 2018, distribuido en 29 edificios en la región Metropolitana. Además, se espera que este número se duplique ya que actualmente existen alrededor de 30 proyectos en construcción. La disponibilidad de departamentos en edificios tipo Multifamily en el año 2018 fue de 3,7%, debido a que una disponibilidad mayor

podría ser la señal que están cobrando bajo el precio de mercado (Fuente Colliers). Debemos considerar que “Edificio Feel Concept” deberá comenzar con un edificio de 280 unidades y un nivel de ocupación sobre el 85%, su ubicación será cercana a vías de circulación y Metro para una mejor calidad de vida de las personas.

2.1.5 Fuerzas competitivas del sector (Porter)

Según el análisis de las cinco fuerzas de Porter, podemos deducir que el mercado dedicado a la renta residencial es atractivo, tomando ciertas precauciones como en el caso de los proveedores, donde se deben hacer contratos que no impacten el servicio y no aumenten el poder de éstos, a pesar de la rivalidad de los competidores es posible mermarla con el crecimiento de la industria.

Nuevos participantes: (Baja) La amenaza de nuevos participantes es baja si se quiere competir con los actores principales (Asset Chile, Eurocorp, BTG Pactual y Greystar), debido al alto nivel de inversión que se requiere; sin embargo, en el caso de inversiones menores asociadas solo a una propiedad, como el caso de Edificio Feel Concept, podríamos decir que es una amenaza baja. Por otro lado, se requiere tener una diferenciación del servicio e innovar en el mediano plazo, debido a que son fáciles de imitar y además las altas exigencias de los clientes nos desafían a estar a la vanguardia en el ámbito tecnológico, medio ambiental y sustentabilidad.

Poder negociador de los clientes: (Baja) Si bien es cierto que los clientes son exigentes y está comenzando a crecer el modelo de negocio Multifamily a través de grandes inversionistas inmobiliarios, los clientes no tienen un alto poder de negociación debido al aumento en la demanda por este servicio, dado el incremento de la población denominada millenials, extranjeros, estudiantes y divorciados. Por otro lado, los edificios manejan un promedio de 150 unidades contra un solo operador (Inversionista), lo que no impacta al momento de que un cliente deje el departamento.

Productos sustitutos: (Media) En este ámbito los servicios sustitutos, como departamentos comunes, casas familiares, residencias y arriendo de piezas, no cuentan con las comodidades y tecnología ofrecidas por el concepto Multifamily, en consecuencia no representa una amenaza para Edificio Feel Concept. Sin embargo, igualmente existe oferta disponible en este tipo de servicios.

Poder de negociación de los proveedores: (Baja) para el caso de servicios de housekeeping y mantenimiento de edificios, existen varias empresas que prestan este servicio y lo hacen en forma integral (Werker Chile, Flayen Ltda., Clean Beauty). Además, se puede disminuir el riesgo de no contar con uno de ellos disponiendo de un contrato con el mejor proveedor y a la vez, con un contrato back-up en el caso de que el principal proveedor falle.

Intensidad de competidores en la industria: (Media) la intensidad de los competidores es media, por el poder de inversión que tienen los principales actores antes mencionados con altas barreras de salida. Sin embargo, existe un crecimiento de la industria inmobiliaria dedicada al concepto de edificios Multifamily, no existen altos costos fijos, lo que podría disminuir la rivalidad de los competidores

2.1.6 Stakeholders

Arrendatarios: Son los que van a solicitar el servicio bajo el concepto de Multifamily, siendo los más importantes para Edificio Feel Concept.

Empresas de mantenimiento: Serán las responsables de la mantención del edificio, remodelaciones y modernización. Siendo actores clave en la satisfacción de los clientes.

Controladores y Fiscalizadores: son los cuales certificarán el correcto funcionamiento de los servicios, como gas, electricidad (Superintendencia de Electricidad y Combustible) y además el SII.

Inversionistas: Principalmente son los que financiaran el proyecto Edificio Feel Concept, la diferenciación en tecnología (Domótica), sustentabilidad y bienestar social hará más atractivo el proyecto.

Según los stakeholders señalados anteriormente se pudieron realizar las siguientes relaciones e impactos entre ellos.

Entidades	Tipo de relación	Impacto
Edificio Feel Concept / Arrendatarios	Comercial	Positivo
Edificio Feel Concept / Empresas de mantenimiento	Comercial / Cooperativo	Positivo
Edificio Feel Concept / Inversionistas	Cooperativo	Positivo
Edificio Feel Concept / Controladores y fiscalizadores	Cooperación	Positivo

Cuadro N°1. Relación e impacto de los stakeholders.

El siguiente diagrama muestra la relación de los stakeholder en términos de impacto e interés en el negocio, guía que ayudará a la interrelación con cada uno de ellos.

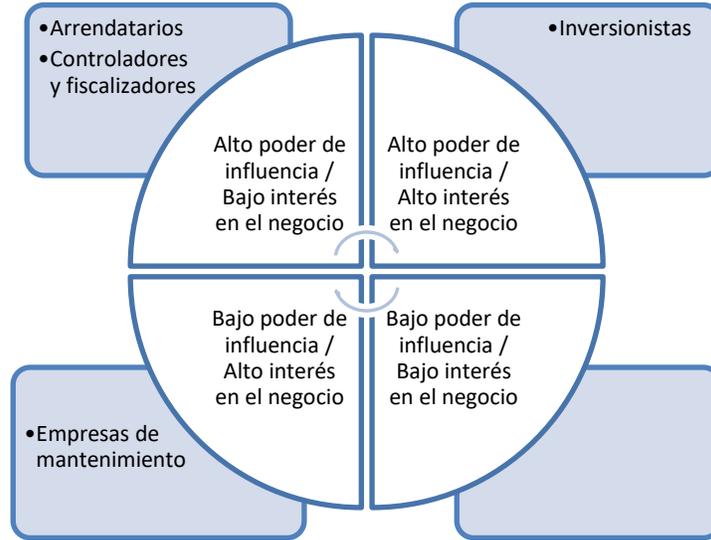


Figura N°1. Mapa de poder de influencia de los stakeholders.

2.2 Competidores

Los competidores más fuertes son los operadores en renta residencial antes mencionados (Asset Chile, Eurocorp, BTG Pactual y Greystar), los cuales tienen proyectos en desarrollo e inversiones futuras de aquí a cinco años más, por otro lado, están las inmobiliarias que ya comenzaron a invertir en este tipo de negocios como los son LarrainVial, Además, existen los inversionistas ángeles que pueden entrar a este negocio. En el caso de departamentos comunes, casas familiares, residencias y arriendo de piezas, no se considerarán como competidores debido a que el alcance en servicio que ofrecen es distinto al prestado por Edificio Feel Concept.

2.2.1 Características de los competidores

En la industria de renta residencial la mayoría de los competidores ofrecen lugares de esparcimiento, servicios de conserjería, mantenimiento de las unidades y ubicaciones cercanas a Metro o transporte público; sin embargo no todos ofrecen Domótica, APP y sustentabilidad. En lo asociado al precio varía dependiendo de

la comuna donde se ubique el edificio, siendo siempre bastante competitivo, en consecuencia, se deberá trabajar en la estrategia diferenciadora que ofrecerá Edificio Feel Concept enfocado a la tecnología, sustentabilidad y comunicación con el cliente.

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

El precio deberá ser bastante competitivo, sin embargo Edificio Feel Concept apostará a la diferenciación del servicio especialmente con tecnología y cercanía con el cliente, con el propósito de satisfacer sus necesidades y evolucionar en el tiempo de acuerdo a esto.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Para el caso de los operadores principales, su mayor fortaleza está en el poder de inversión que tienen, además de la experiencia en la industria inmobiliaria, donde manejan un mejor poder de negociación con los clientes, proveedores, y reconocimiento dentro de la industria. Como debilidades podemos indicar que no se ha visualizado mayor interés en el servicio al cliente, la sustentabilidad y tecnología de los edificios, sino más bien se enfocan a la ubicación y administración operativa.

2.3 Clientes

En los siguientes puntos se analizarán las características, tamaño del segmento objetivo, conductas y motivaciones, enfocándose en los cuatro segmentos de clientes: Millenials con empleos en zonas céntricas, personas recientemente divorciadas, profesionales extranjeros y por último estudiantes de otras regiones.

2.3.1 Características

Millenials son personas entre 25 - 35 años las cuales tienen preferencia a arrendar en vez de comprar una vivienda, ya que buscan libertad, compartir experiencia de vida con otras personas, viajar, entretenerse y emprender sus propios negocios.

Personas divorciadas las cuales buscan arrendar departamentos pequeños con comodidades y facilidades en términos de mantención y satisfacción de las necesidades que requieran.

Profesionales extranjeros son personas mayores a 25 años que están comenzando su vida en Chile buscando mejorar su calidad de vida y necesitan afianzarse en su vida laboral, por lo tanto, no tienen interés en comprar, sino que arrendar departamentos.

Estudiantes universitarios son jóvenes que están comenzando sus estudios en la región metropolitana, con familias que tienen el poder adquisitivo para arrendar estos departamentos, además prefieren las comodidades y tecnologías que este servicio ofrece.

2.3.2 Macro y Micro segmentos

Macro segmento: son todas las personas que no valoran comprar una vivienda sino más bien arrendar departamentos, que son solos o matrimonios sin hijos que prefieren la comodidad, la tecnología y la sustentabilidad.

Micro segmentos: este servicio estará dirigido a personas chilenas y extranjeras, jóvenes universitarios, jóvenes profesionales y divorciados los cuales deben estar en un nivel socioeconómico ABC1 y C2 (Anexo N°7), que tengan como preferencia vivir en comunas como Quinta Normal, San Miguel y Recoleta, y estén dispuestos a arrendar departamentos a valores sobre \$400.000 dependiendo de las características del departamento.

2.3.3 Determinación de tamaño objetivo y sus tendencias

Según datos de ESE Business School, el 69% de los chilenos menores de 30 años es arrendatario, mientras que sólo el 29% es propietario. Entre las razones para preferir el arriendo está privilegiar los viajes y actividades de crecimiento personal. Además, este segmento está en constante búsqueda de mejores oportunidades

de viviendas que se adapten a su estilo de vida, tal como el uso de tecnologías y actividades de esparcimiento. Según el último censo, el rango etario entre los 20 y 35 años presentan un 24% del total de la población en Chile, es decir, totalizan 4.155.609 personas entre hombres y mujeres. Considerando que el 40,5% del total de la población chilena vive en la región Metropolitana (7.112.808 de personas), se puede estimar un aproximado de 1.685.000 personas entre 20 y 35 años viviendo en la región Metropolitana (Anexo N°2).

Por otro lado, los divorcios en Chile se estiman en cifras cercanas a 50.000 cada año, con incipiente aumento en el número de parejas que se divorcian antes de cumplir 5 años de matrimonio, donde esencialmente es el hombre quien deja la casa familiar para ir a vivir de manera independiente mediante el arriendo de un departamento (Anexo N°3).

Los estudiantes de pregrado han ido en aumento en los últimos 5 años, con un crecimiento de 1,5% en las matrículas el último año (fuente CNED), este aumento refleja el interés de los jóvenes a estudiar en la región metropolitana y a quedarse viviendo en el sector después de su vida profesional, alcanzando 311.242 estudiantes en el año 2018 (Anexo N°4).

2.4 Matriz de perfiles competitivos

Para crear la matriz de perfiles se analizaron dos tipos de competidores, los directos y los sustitutos, donde se tomaron todos los servicios que entrega cada uno y se compararon con respecto a lo que entregará Edificio Feel Concept

En el caso de los competidores directos de Edificio Feel Concept (Asset Chile, Eurocorp, BTG Pactual y Greystar), éstos se enfocan en la operatividad del edificio en términos de mantención, participación, lugares de esparcimiento, ubicación asociado a cercanías con el Metro o transporte público, pero no están enfocados en la sustentabilidad, tecnología y atención al cliente, como tampoco entregan servicios de esparcimiento y aseo doméstico.

Analizando a los sustitutos (departamentos comunes, casas familiares, residencias y arriendo de piezas), éstos se alejan bastante con respecto al concepto de Multifamily, debido a que solo se focalizan en el alojamiento, y son opciones más baratas dejando de lado el servicio de atención al cliente, tecnología y sustentabilidad.

Competencia	Edificio Feel Concept	Competidores	
		Directos	Sustitutos
Costo del arriendo	Competitivo	Competitivo	Bajo costo
Ubicación	Cercana a movilización y lugares de esparcimiento (Mall, cafeterías, etc.)	Cercana a movilización y lugares de esparcimiento (Mall, cafeterías, etc.)	Cercano a las universidades y movilización
Lugares de esparcimiento	Salas multiuso, como: estudios, quincho, gimnasio, piscina y terrazas	Salas de reunión, gimnasio, piscina, quincho, salas de cine	No tienen
Tecnología	Domótica, wifi, APP móvil	No tienen servicios de domótica ni APP ni wifi	No tienen
Seguridad	Servicio de conserjería y cámaras con circuito cerrado	Servicio de conserjería y cámaras con circuito cerrado	En el caso de casas familiares y residencias la seguridad es mejor que en departamentos comunes
Libertad	Libre acceso de los clientes durante las 24 horas	Libre acceso de los clientes durante las 24 horas	La mayor libertad está asociada al arriendo de departamentos
Sustentabilidad	Certificación LEED	Panel solar	No tienen
Administración y operatividad	Servicio de mantenimiento del departamento y edificio más operatividad de este	Servicio de selección de arrendatarios, contrato de seguros, visitas de evaluación para mantenimiento de edificios	No tienen

Cuadro N°2. Matriz perfiles competitivos.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

El modelo de negocios consiste en una empresa inmobiliaria de servicios de renta residencial enfocada a jóvenes profesionales, divorciados, profesionales extranjeros y estudiantes que desean desarrollar un estilo de vida sofisticado, en comunidad y con departamentos tecnológicos y automatizados, ya sea que comienzan a emanciparse o provienen de otras regiones o países. Para ello se desarrollará un proyecto inmobiliario consistente en un edificio moderno y con prestaciones tecnológicas, incorporando además áreas de uso común que frecuenten los inquilinos a fin de generar un ambiente grato de integración y comunidad. En una primera etapa, la idea es desarrollarlo con un primer edificio en Santiago, en la comuna de San Miguel como primera prioridad, y evaluar como segunda opción desarrollar el proyecto en la comuna de Quinta Normal, para posteriormente evaluar la construcción de otros edificios tanto en Santiago como en las principales ciudades del país.

Para esto se dispondrá de un edificio donde se incorporan dentro de la renta los servicios de internet, así como también espacios compartidos como son: salones tipo business center, gimnasio, piscina, salón de café y salones multiuso.

Los clientes tendrán 2 opciones de departamentos para arriendo, de 1 dormitorio y 1 baño con 35 m², y departamentos de 2 dormitorios y 1 baño, con 50 m² (Anexo N°6), con valores de arriendo de \$400.000 y \$510.000 mensuales, además de opciones de arriendo de bodegas y estacionamiento. Se realizarán contratos de arriendos mensuales, semestrales y anuales, con las condiciones convencionales para suscribir el contrato de arrendamiento, es decir, se realizará una revisión de antecedentes económicos del arrendador, y se solicitará cancelar por adelantado el primer mes de arriendo más el equivalente a un mes de renta como garantía.

A continuación, utilizamos el modelo Canvas para describir el negocio:

<p>KP: Socios claves</p> <p>1.- Universidades</p>  <p>2.- Alianzas con empresas de mantenimiento de edificios</p> <p>3.- Alianza con empresas de limpieza, lavado de ropa</p> 	<p>KA: Actividades Claves</p> <p>1.- Mantenimiento del edificio.</p> <p>2.- Entrenamiento de funcionarios a cargo.</p> <p>3.- Administración de plataformas digitales.</p> <p>4.- Administración contable y financiera</p>  <p>KR: Recursos Claves</p> <p>1.- Infraestructura (Edificio, áreas comunes)</p>  <p>2.-Plataforma Web</p> <p>3.- App de servicios</p> 	<p>VP: Propuesta de Valor</p> <p>"Entregar satisfacción a nuestros clientes con departamentos equipados con tecnología y espacios comunes que faciliten la vida y encuentro entre inquilinos, con un equipo humano cercano y atento a las necesidades de los clientes."</p> <ul style="list-style-type: none"> - Departamentos automatizados. - Plataforma WEB y APP para pagos y servicios. - Control de accesos y seguridad - Red de apoyo entre inquilinos 	<p>CR: Relación con los Clientes</p> <p>1.- Entregar asistencia personalizada a través de solicitudes por la plataforma WEB y Aplicación Móvil (APP)</p> <p>2.- Servicios adicionales a través de pago por internet, (lavandería, gimnasio, workplaces, etc.)</p> <p>3.- Crear una comunidad con los clientes para que exista una red de apoyo, desarrollo de actividades y buena convivencia</p> <p>CH: Canales de distribución</p> <p>1.- Publicidad a través de sitios WEB y redes sociales</p>  <p>2.- Venta a través de paginas WEB y en el edificio</p>	<p>CS: Segmento de Clientes</p> <p>1.- Profesionales jóvenes que comienzan su vida laboral</p>  <p>2.- Personas recién divorciadas</p>  <p>3.- Profesionales extranjeros que comienzan sus labores en Chile</p>  <p>4.- Estudiantes provenientes de otras regiones</p>
<p>C\$: estructura de Costos</p> <p>1.- Compra de infraestructura: 733.000 UF</p> <p>2.- Costos de mantención anual del edificio: 4.700 UF</p> <p>3.- Costos de personal a cargo anual: 2.650 UF</p>		<p>R\$: Flujo de Ingresos</p> <p>1.- Arriendo de departamentos \$400.000 y \$510.000 mensual</p> <p>2.- Ocupación del edificio de 85%: Ingresos anuales sobre 55.500 UF</p>		

Figura N°2 Modelo Canvas Proyecto Edificio Feel Concept

3.1.1 Segmentos de clientes

El segmento de clientes considerado para el desarrollo del negocio son jóvenes profesionales chilenos que están comenzando su vida laboral, personas recién divorciadas que buscan una vivienda para reiniciar sus vidas, profesionales extranjeros que comienzan sus actividades en el país y estudiantes universitarios de otras regiones que se trasladan a estudiar a Santiago. Estas personas pertenecen al segmento socioeconómico ABC1 y C2 (Anexo N°7), quienes están dispuestos a pagar un monto mensual para tener un departamento y vida comunitaria en un edificio con las características anteriormente indicadas.

3.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Edificio Feel Concept considera entregar un servicio de arrendamiento de departamentos con todas las comodidades que un joven profesional, estudiante y trabajador requieren para desarrollarse y sentirse parte de una comunidad exclusiva y sofisticada, con acceso a un ambiente grato, seguro y altamente tecnológico.

3.1.3 Canales de distribución

En este caso, los canales de distribución serán a través de publicidad en redes sociales y sitios Webs, así como también con “salones de venta” para el arriendo de los departamentos en el mismo edificio, atendidos por ejecutivos de venta que presenten el concepto que representa vivir y arrendar un departamento en Edificio Feel Concept.

3.1.4 Relaciones con los clientes

La idea es establecer relaciones de cercanía con los clientes, entregando asistencia personalizada desde el primer momento, ya sea a través de redes sociales, plataformas de internet o salones de ventas, a fin de facilitar el acceso a información, opciones de pago para arriendo y servicios, incorporación de servicios

adicionales como housekeeping y lavandería a través de asociaciones con empresas que prestan estos servicios, reserva de horarios para uso de gimnasio y salones, así como generar una comunidad con los clientes a fin de desarrollar redes de apoyo y buena convivencia.

3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

El servicio prestado considera pago por canon de arrendamiento de los departamentos con valores de \$400.000 y \$510.000 mensuales, para las opciones de 1 y 2 dormitorios respectivamente, donde además se considera como opcional a los clientes los servicios de limpieza de habitaciones y lavandería – planchado, donde se establece el cobro de un 10% a modo de comisión sobre el valor acordado con las empresas que prestan estos servicios.

Por otra parte, se arrendarán bodegas y estacionamientos, a valores de 0,7 UF y 2,0 UF respectivamente, y espacios para la instalación de otros negocios, como cafeterías, locales comerciales y otros, que se encontrarán en la primera planta del edificio. En este último caso, se considera un valor de arriendo de 0,4 UF/m². Para esto se considera contar con 400 m² en la primera planta para concepto de arriendo a locales comerciales que se interesen en participar de este concepto.

Según lo anterior, el flujo de ingresos netos anuales considerando un 85% de ocupación del edificio corresponde a 49.996 UF para el segundo año y un promedio de 55.580 UF anuales para el periodo de años 3 al 10.

3.1.6 Recursos claves

Para nuestro caso, los recursos claves son los cuales representan la línea crítica para entregar el mejor servicio según lo ofrecido a los clientes, con un equipo de profesionales y trabajadores que cumplan con lo establecido y solicitado por los arrendatarios, a fin de generar un ambiente de credibilidad y confianza en todos nuestros clientes y Stakeholders.

Dentro de los recursos clave que intervendrán se pueden identificar los siguientes:

- Infraestructura y equipamiento del edificio.
- Personal capacitado para atender dudas y resolver las inquietudes que presenten los clientes. En este sentido cumple un rol fundamental el administrador del edificio y conserjes.
- Personal de aseo, cuidado, higiene y seguridad del edificio.
- Plataforma de accesos, vigilancia y monitoreo en línea.
- Plataformas digitales de fácil acceso desde smartphones y laptops, que permitan a los clientes obtener información actualizada, entregue opciones de pago y solicitud de servicios, así como también canales de comunicación efectiva entre miembros de la comunidad.
- Equipo profesional responsable de la administración y control financiero del negocio, que además se encuentre constantemente conectado con las nuevas tendencias y en continua búsqueda de oportunidades que complementen y mejoren la experiencia de los huéspedes del edificio.

3.1.7 Actividades claves

Dentro de las actividades claves identificadas para el negocio, se encuentran la mantención de departamentos y edificio, particularmente el orden y aseo de accesos y lugares comunes. Por otro lado, se encuentra la capacitación y entrenamiento de los funcionarios que realizan las distintas actividades al interior de edificio, especialmente quienes atienden y se relacionan con los arrendatarios. Otra actividad clave es la administración de las plataformas digitales, ya que además de asegurar la operatividad de los sistemas, deben constantemente actualizar la información y entregar alternativas de actividades a los clientes.

Por último, una actividad clave es la administración contable y financiera del negocio, a fin de revisar ingresos y pagos, estimar flujos futuros y buscar nuevas alternativas de crecimiento y financiamiento.

3.1.8 Asociaciones claves

Dentro de las asociaciones consideradas está generar alianzas con empresas de mantenimiento y administración de edificios, así como también con empresas que realizan servicios de limpieza, aseo y lavado. Adicionalmente, otras empresas que tienen servicios de alimentación y recreacionales para los clientes del edificio. Se considera además desarrollar alianzas con universidades privadas con beneficios y descuentos para sus alumnos y exalumnos.

3.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos considera dos elementos, costos fijos y costos variables.

Los costos fijos corresponden a pago de sueldos del personal que trabajará en el edificio, además de gastos de administración, marketing y promoción, pago de contribuciones, legales y pago de intereses de la deuda bancaria.

En los costos variables considerados está el pago de los servicios básicos (luz, agua, gas, internet, entre otros), mantenimiento de departamentos y edificio, así como también desarrollo de actividades y proyectos levantados por los clientes, y que apuntan a mejorar la experiencia de vida como inquilinos del edificio. En este caso, se considera que los costos variables corresponden a un 15% del total de ingresos del negocio.

Adicionalmente, se deben considerar los costos asociados al financiamiento en la inversión del inmueble, que corresponden a la compra del edificio. Para este caso, estamos considerando que la compra del edificio y equipamiento de los departamentos requerirán una inversión aproximada de 752.735 UF.

3.2 Descripción de la empresa

Nuestra empresa apunta a marcar una diferencia importante respecto a las otras alternativas de arriendo de departamentos para el mercado objetivo que hemos definido, entregando una experiencia de estilo de vida sofisticado, en comunidad y con departamentos tecnológicos y automatizados, con acceso a un ambiente grato, seguro y altamente innovador, centrado en la operatividad de sus departamentos a través de dispositivos digitales, domótica, APP y sustentabilidad.

La principal característica diferenciadora de esta propuesta es la preocupación por la atención al cliente y la experiencia de vivir en departamentos equipados con “Domótica”, incorporando tecnología y equipos innovadores que habiliten los departamentos como “Smart-Homes”. Adicionalmente, contará con red de seguridad que permite control de acceso (puertas y estacionamiento), alarmas y cámaras a través del teléfono móvil. Con esto se generará la experiencia de vivir en un departamento con alto nivel de tecnología y automatización.

En este caso, el equipo emprendedor debe reforzar la experiencia en el negocio inmobiliario y hotelero, a fin de generar un buen nivel de conocimiento para el desarrollo del proyecto de edificio tipo Multifamily. Por lo mismo, se considera integrar como socio activo a un profesional, arquitecto o constructor civil, con experiencia en desarrollo de proyectos inmobiliarios y participación en emprendimientos hoteleros, que entregue su mirada experta en el rubro inmobiliario y elaboración de proyectos, que idealmente tenga desarrollado una importante red de contactos y conocimiento para la obtención de permisos, contratos y compras.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Como estrategia de crecimiento, se evaluará durante el segundo año de operación la instalación de un nuevo edificio, en una de las comunas previamente evaluadas, siempre que la ocupación de los departamentos, así como los resultados económicos y operacionales, cumplan con las expectativas de dueños e inversores.

El escalamiento del negocio requerirá necesariamente de la consolidación del concepto y la marca en el segmento de mercado objetivo, siendo ya vista por clientes como una empresa confiable y reconocida por sus buenos resultados y satisfacción de sus clientes.

Se proyecta terminar el segundo año operacional con ocupación superior al 85% de los departamentos, y con constante demanda de nuevos clientes para contar con posibilidades de arrendamiento en el edificio. Con esto se pretende realizar un nuevo estudio de mercado que permita identificar el mejor sector para la construcción del nuevo edificio.

El escalamiento en este caso considera replicar el modelo de negocios, asociado a la inversión y operación, buscando e identificando las sinergias de escala y organizacionales, así como también extrapolando las iniciativas y mejoras identificadas en el primer proyecto, teniendo siempre como foco principal la calidad del servicio y satisfacción de nuestros clientes, y no descartando un crecimiento futuro globalizado a otras ciudades y países de la región.

3.4 RSE y sustentabilidad

El proyecto Edificio Feel Concept considera presentar un nuevo estándar respecto a la calidad, servicio y atención al cliente que las actuales alternativas entregan a sus clientes, mejorando la experiencia de convivencia y hospedaje para sus huéspedes. Lo anterior consideramos que generará un beneficio social y también cultural, en sentido de generar un círculo virtuoso entre sus habitantes y los nuevos competidores que entren al mercado, ya que marcará la pauta de habitabilidad y posibilidades de desarrollo social en la comunidad, mejorando la calidad de vida y experiencia de convivencia con otros y el medioambiente.

Compartiendo la mirada y compromiso de los jóvenes profesionales hacia el cuidado del medioambiente y la sustentabilidad de nuestras ciudades, se proyecta contar con certificación LEED® (Leadership in Energy and Environmental Design o Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental en español) en la construcción y operación del edificio. Un edificio “verde” aumenta la productividad de los ocupantes, ya que su diseño está pensado en mejorar la calidad de los espacios habitables, iluminación natural, niveles acústicos, control térmico, ventilación suficiente, etc. Adicionalmente, las pautas de evaluación LEED® permiten llegar a ahorrar hasta un 50% de energía respecto a un edificio tradicional, disminuyendo los costos operacionales del edificio.

Por otra parte, si bien la operación del edificio no presenta impactos importantes al entorno, sí se generan residuos domésticos como basura domiciliaria, contaminación lumínica y consumo de energía.

Dentro de los valores y contribución ética del negocio a la sociedad, se observa como aporte el desarrollo social y económico del sector, contribuyendo con la generación de nuevos puestos de trabajo y oportunidades de desarrollar nuevas actividades comerciales, aportando a la actividad económica nacional.

Por parte de los valores éticos del negocio, es importante que cada integrante de

la cadena de valor de este proyecto adhiera a los valores que representan a la empresa, y que conforman la forma y convicción en su comportamiento y actitud frente a clientes, autoridades y proveedores.

Dentro de los valores destacan el respeto y honestidad con las autoridades, compromiso de actividades relacionadas con la comunidad cercada (buen vecino), así como también el asegurar la correcta relación y atención a nuestros clientes, mostrando preocupación por sus inquietudes y entregando soluciones innovadoras que permitan superar el nivel de satisfacción esperado, siendo un elemento diferenciador la relación y satisfacción.

Adicionalmente, el respeto y compromiso con nuestros trabajadores, que permitan llevar una relación de confianza y credibilidad, respetando las jornadas y condiciones laborales de todos los empleados, así como también ofreciendo alternativas de trabajo más flexibles y posibilidades de crecimiento al interior de la empresa.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Los objetivos principales de marketing son los siguientes.

- Obtener una meta de ocupación del 85% a los 2 años de funcionamiento del Edificio Feel Concept, y sobre el 95% de ocupación a contar del cuarto año de operación.
- Fidelización de los clientes apuntando a que el 50% de la ocupación pueda ser retenida por 2 años.
- Mantener una aprobación en un 70% de nuestros servicios asociados a la tecnología, atención al cliente, sustentabilidad y soporte en mantenimiento y operatividad tanto del edificio como de los departamentos, información que se obtendrá a través de una encuesta disponible en la plataforma web.

4.2 Estrategia de segmentación

El Edificio Feel Concept estará dirigido a chilenos y extranjeros jóvenes, específicamente cuatro segmentos: Millenials, recién divorciados, profesionales extranjeros y estudiantes. La característica principal de estos segmentos es que necesitan espacios físicos de 35 m² y 50 m², ubicación geográfica cerca de transportes públicos, a no más de 5 cuadras de una estación de Metro, comodidad y facilidad en los servicios, incorporando tecnología asociada a domótica (SmartHomes), sustentabilidad y compromiso con el medio ambiente y seguridad a un precio competitivo. Dentro del universo de población existente en Chile, podemos diferenciar la cantidad potencial de cada segmento en la región Metropolitana, en el caso de Millenials según el censo 2017 serían alrededor de 1.685.000, los recién divorciados alcanzan cifras de 50.000 al año, con aumento en el número de parejas que se divorcian antes de los 5 años, los extranjeros en Chile superan el 1.119.000 de personas concentrando el 62,91% en Santiago y por último los estudiantes llegan a 1.247.746 (Detallado en la sección 2.3.3).

Como se puede deducir el potencial de cliente es bastante alto en la región metropolitana en cada segmento, además de las necesidades en común que tienen y que se mencionaron anteriormente es posible juntarlos y satisfacer sus necesidades al mismo tiempo.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Más allá de un servicio, Edificio Feel Concept vende un concepto que está alineado con las tendencias y necesidades generacionales, además su servicio diferenciador con respecto a los competidores directos y sustitutos como son: acceso de lugares de esparcimiento (gimnasio, piscina, quincho), tecnología de vanguardia (Domótica y APP) y sustentabilidad (certificación LEED), será una opción atractiva y valiosa al momento de la toma de decisiones de los clientes.

También se trabajará en que los servicios sean sostenibles en el tiempo debido a que las necesidades y tendencias cambian, lo que hace vital la comunicación y cercanía con los clientes, esto último se concretará a través de la APP y las encuestas que se realicen en el tiempo, cosa de estar vigentes en el concepto de sentir la comodidad y los beneficios de la evolución tecnológica.

4.4 Estrategia de Precio

Se celebrarán contratos estratégicos con los proveedores de mantenimiento del edificio y áreas comunes, de mediano plazo renovables en base al comportamiento que tengan. Además se considera un contrato back-up en el caso que el proveedor principal no cumpla, y así no disminuir el servicio entregado a los clientes. Se considerarán como valor máximo a pagar en operación y mantenimiento del edificio de un 15% de los ingresos.

La meta de ocupación estará dada según el siguiente cuadro, en la cual proyecta alcanzar un 85% en el segundo año, con 238 unidades en el edificio.

Tiempo	6 meses	12 meses	18 meses	24 meses
Meta de ocupación	60%	80%	85%	85%

Cuadro N°3. Tasa de ocupación en el tiempo

El precio de arriendo estará en 14 UF y 18 UF dependiendo del tipo de departamento seleccionado, y el precio se ajustará de acuerdo al IPC, en este caso su tendencia es de crecimiento con respecto al aumento de demanda asociado a departamentos y arriendo versus compra. (Gráfico N°1).

A esto debemos añadir el crecimiento en los precios de compra de viviendas que ha subido casi un 100%, y los arriendos en un 50% en los últimos 8 años, lo que indica que la tendencia vaya aumentando a una tasa de 5% según lo interpretado en los últimos 2 años.

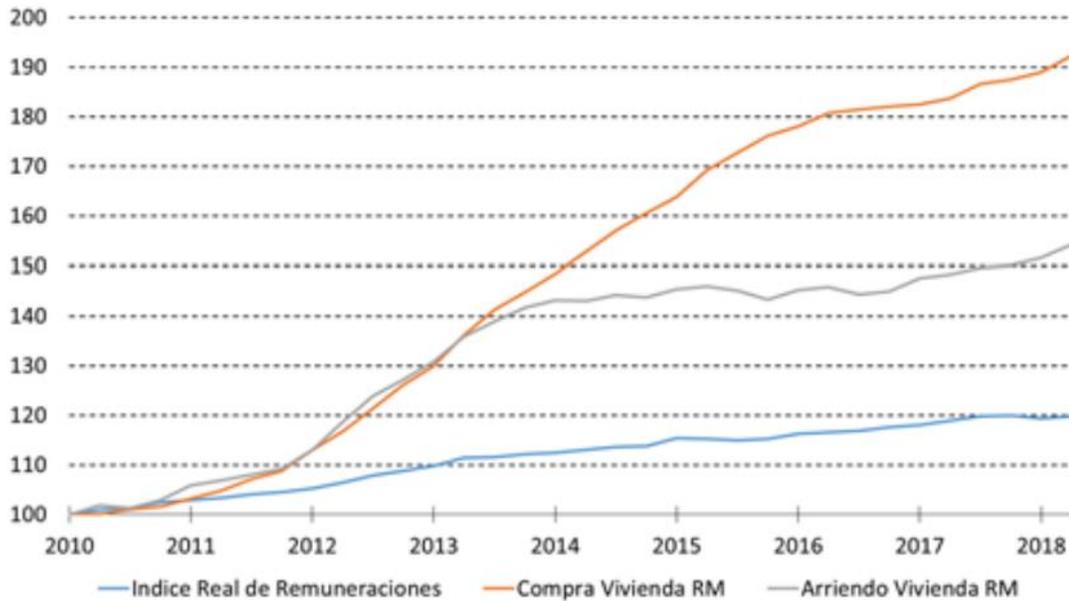


Gráfico N°1. Crecimiento de compra y arriendo de viviendas (Fuente: Business School, Universidad de los Andes).

4.5 Estrategia de Distribución

En este sentido, toma especial importancia el transmitir las ventajas de esta opción para los clientes, representando una alternativa real y atractiva frente a la oferta de arriendo convencional de departamentos, relevando los elementos diferenciadores como un pilar en la propuesta de valor del producto que permitan posicionarse como una marca reconocida y valorada por sus clientes.

4.5.1 Identificación de los principales canales

Dentro de la selección de medios para comunicar se propone el uso intensivo de redes sociales e internet, en sitios como Instagram, Facebook, Google y YouTube, dado que nuestro principal mercado objetivo (jóvenes profesionales y estudiantes) son usuarios activos de internet y que consumen estos medios. También se proyecta desarrollar una aplicación móvil simple, que además de entregar información del concepto Smart-Home y detalles del edificio y los departamentos, permita realizar cotizaciones para posibles clientes, y luego a los arrendatarios les facilite acceder a información actualizada de actividades que se desarrollen, revisar sus estados de cuentas o reservar algunas áreas comunes como salones, quincho, etc.

Debemos agregar además el punto de venta que se encontrarán en el mismo edificio, atendido por el administrador y que transmita el concepto de la experiencia de vivir en el Edificio Feel Concept.

4.5.2 Sitio web y redes sociales

Sitio Web: Dentro de este sitio se encontrará como eje principal el concepto Smart-Home que queremos vender, que es sentir la comodidad de vivir en “Edificio Feel Concept” y los beneficios de la evolución tecnológica a los cuales puede acceder el potencial cliente, esto se transmitirá a través de la misión y visión de la empresa (Anexo N°8). Además, se detallarán los servicios a los que puede

acceder y estarán ligados a estadísticas de satisfacción de los clientes actuales y testimonios reales corroborando el buen servicio.

Podrán solicitar cotizaciones de las diferentes unidades disponibles e ingresar solicitud con sus respectivos documentos para acceder a arrendar el departamento.

Habrán datos de contacto, tanto para los potenciales clientes como a los ya incorporados, diferenciándolos a estos últimos con una cuenta y password.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Mix promocional: Como herramientas del mix promocional que se utilizarán para comunicar el servicio, se está considerando realizar publicidad en medios digitales, complementado con contenidos audiovisuales de personas famosas (actores, youtubers, influenciadores) que nos permitan movilizar tendencias y opiniones, a fin de generar expectativas y curiosidad por parte de audiencia sobre nuestro concepto Smart-Home y posicionarlo como una alternativa con alto nivel de participación en las conversaciones respecto a oferta y alternativas de arriendos.

Por otro lado, pero en menor medida, se considera incorporar merchandising representativo que permita posicionar y reconocer la marca, donde se considera la entrega de cuadernos tipo agenda (donde además se incorpora descripción del servicios y datos de contactos), gorros y viseras con diseños atractivos que incentiven su uso.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para el cálculo de la proyección de ventas, que en este caso es el servicio de renta residencial bajo el concepto de “SmartHome”, se basó en lo siguiente:

Crecimiento de precio de arriendos, para las comunas de Ñuñoa, San Miguel, Quinta Normal y Recoleta, según la CChC fue de 4% en el último año. Y en los últimos 8 años fue de un 50% para toda la región Metropolitana.

Valor promedio de arriendos en las mismas comunas, para Ñuñoa un valor promedio de 15 UF para San Miguel 14 UF, Quinta Normal 12 UF y para Recoleta 15 UF para el mismo tamaño de departamento amoblado.

Tasa de ocupación, definida en cuadro N°3 del punto 4.4.

IPC, variación porcentual de 2,6% en el último año (fuente Banco Central)

UF, se toma un aumento de la UF en un 3% anual.

Basado en lo anterior se realizó un supuesto de crecimiento semestral para los primeros 2 años (tasa de ocupación). Por otro lado se estimó, basado en la información antes mencionada, un incremento en los precios de forma anual de un 4%, llegando al año 10 con un incremento de 32% comparado con el año 3.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Presupuesto y frecuencia: para los distintos medios por los cuales se llegará al mercado objetivo es:

Medio	Costo unitario	Frecuencia
Publicidad	10 UF	Mensual
Marketing	54 UF	3 meses al inicio de cada año
Merchandising	7 UF	Mensual

Cuadro N°4. Presupuesto de herramientas de promoción

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Para el desarrollo del proyecto se identifican 4 procesos de operaciones. El primero corresponde a la compra y habilitación del edificio, para luego continuar con las actividades de operación del edificio, y está focalizado en la primera atención del cliente, los servicios entregados en periodo de arrendamiento, y por último los procesos administrativos para el correcto funcionamiento del negocio.

5.2 Plan de desarrollo e implementación

Dentro del plan de desarrollo e implementación, para la etapa inicial del proyecto se considera clave el levantamiento de capital de trabajo y consolidación del equipo de trabajo. Como equipo inicial de trabajo se considera: un (1) Gerente Proyecto, un (1) Jefe de finanzas y un (1) Arquitecto o Constructor Civil.

Como capital de trabajo se requiere una inversión total de 752.735 UF, de lo cual 6.665 UF corresponde a capital de trabajo para pago de sueldos en proyecto y comienzo de operaciones del Edificio.

A continuación, se muestra la carta Gantt de las principales actividades.

Actividades	Año 1												Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24
Conformación Equipo	█	█	█																					
Busqueda Edificio		█	█																					
Levantamiento de Capital			█	█	█	█	█																	
Compra Edificio						█	█	█	█															
Habilitacion Edificio								█	█	█	█	█	█	█										
Obtención de Permisos										█	█	█	█											
Campañas Publicitarias									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Contratación Personal													█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
Ventas (contratos arriendo)																								

Cuadro N°5. Carta Gantt Proyecto Edificio Feel Concept.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocio.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

Para el desarrollo del proyecto, se ha considerado el equipo gestor compuesto por un Gerente Proyecto, responsable de liderar al equipo y gestionar las reuniones con inversionistas y la banca, un Jefe de finanzas, quien es el responsable de explicar los principales ratios financieros, de inversión y preparar la documentación necesaria para las presentaciones a inversionistas. Además se considera contar con un Arquitecto o Constructor Civil quien apoyará en la búsqueda, compra y habilitación del edificio.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de nuestra empresa considera la participación de un Directorio, y está encabezada por el Gerente de Operaciones, quien tiene a su cargo un Jefe de Administración y Finanzas, así como también un Administrador del Edificio. Adicionalmente, se considera como parte de la organización un Administrador del edificio, junto a personal de conserjería, aseo y mantenimiento. La dotación total de empleados que tendrá el proyecto durante su operación será de 16 personas.

6.3 Incentivos y compensaciones

El desarrollo del proyecto considera mantener niveles de remuneraciones del personal atractivos para el mercado, así como también un plan de reconocimiento e incentivos, a fin de contar con trabajadores motivados y además tener baja rotación de personal.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocio.

VII. Plan Financiero

El valor de inversión considerada para el proyecto es de 752.735 UF, con ingresos anuales netos de 55.580 UF como promedio a contar del tercer año de operación.

La evaluación de este proyecto se realiza en un horizonte de 10 años, donde se calculan los flujos a perpetuidad con un valor terminal de 689.845 UF, considerando una tasa de crecimiento de 3,5%.

Como parte del financiamiento se solicitará un préstamo bancario a 20 años, a una tasa de interés de 4,0% anual, por un monto de 376.367 UF, correspondiente al 50% del valor de la inversión.

7.1 Evaluación financiera del proyecto

El VAN del proyecto, calculado con una tasa de descuento de un 6,5%, tiene un valor de 34.176 UF. En el caso de la TIR, el proyecto obtendría una rentabilidad de 7,6%. Adicionalmente, en la liquidación al año N°10, se considera un premio al equipo gestor correspondiente al 20% de la prima obtenida sobre la tasa exigida para el proyecto de 6,5%, lo que equivale a 13.107 UF en el año 10.

7.2 Proyección de Flujo de Caja

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta	-	(8.433)	4.940	5.313	7.482	7.893	8.210	8.646	8.999	9.475	9.915
Depreciación	-	16.408	16.485	16.485	16.575	16.659	16.745	16.834	16.919	17.003	17.093
Amortización de deuda	-	(12.639)	(13.145)	(13.670)	(14.217)	(14.786)	(15.377)	(15.992)	(16.632)	(17.297)	(17.989)
Inversión inicial	(752.735)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión remodelación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolución IVA compra Edificio	-	-	71.211	71.211	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	(3.518)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Premio Gestores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(13.107)
Préstamo	376.367	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo deuda	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(224.621)
Valor terminal	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	689.845
Flujo caja	\$ 379.885	\$ 4.664	\$ 79.491	\$ 79.338	\$ 9.840	\$ 9.766	\$ 9.577	\$ 9.488	\$ 9.286	\$ 9.181	\$ 461.135

Cuadro N° 6. Proyección Flujo de caja

7.3 Balance proyectado

	Saldos al Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ACTIVOS											
Efectivo	-	33.479	49.996	52.974	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956	55.956
Caja	3.922	3.922	11.897	33.322	55.120	79.177	103.729	128.684	154.164	180.082	206.561
Total Activos Corrientes	3.922	37.401	61.893	86.296	111.076	135.133	159.686	184.640	210.121	236.038	262.517
Activo Fijo	748.813	748.813	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574	749.574
Depreciación Acumulada	-	(16.408)	(32.893)	(49.378)	(65.953)	(82.613)	(99.357)	(116.191)	(133.110)	(150.114)	(167.207)
Total Activos Fijos Netos	748.813	732.405	716.681	700.196	683.621	666.961	650.217	633.382	616.464	599.460	582.367
TOTAL DEL ACTIVO	752.735	769.806	778.574	786.492	794.697	802.094	809.902	818.023	826.584	835.499	844.884
PASIVOS											
Cuentas por Pagar	-	27.562	35.441	36.020	36.531	35.883	35.363	34.677	34.108	33.372	32.680
Prestamo Bancario	-	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694	27.694
Impuestos por pagar	-	-	377	2.993	3.795	3.947	4.065	4.226	4.356	4.532	4.695
Total Pasivos Corrientes	-	55.256	63.512	66.706	68.019	67.524	67.122	66.596	66.159	65.598	65.068
Obligaciones bancarias	376.367	363.728	336.913	322.696	307.910	292.533	276.540	259.908	242.611	224.621	205.912
Total Pasivos No Corrientes	376.367	363.728	13.145	322.696	307.910	292.533	276.540	259.908	242.611	224.621	205.912
TOTAL DEL PASIVO	376.367	418.984	76.657	389.402	375.929	360.057	343.662	326.504	308.769	290.219	270.981
PATRIMONIO											
Capital Social	376.367	359.254	382.019	398.263	413.261	428.790	444.900	461.693	479.121	497.287	516.158
Resultados Acumulados	-	-	(8.433)	(3.493)	1.820	9.302	17.195	25.405	34.051	43.050	52.525
Resultados del Ejercicio	-	(8.433)	4.940	5.313	7.482	7.893	8.210	8.646	8.999	9.475	9.915
TOTAL DEL PATRIMONIO	376.367	350.822	378.526	400.082	422.563	445.985	470.305	495.744	522.171	549.812	578.598
TOTAL PASIVO Y PATR NETO	752.735	769.806	455.183	789.485	798.492	806.042	813.967	822.248	830.940	840.031	849.579

Cuadro N° 7. Proyección Balance General

7.4 Ratios financieros claves

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ROE	-2,4%	1,4%	1,4%	1,9%	1,9%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%	1,8%
ROA	-1,1%	0,6%	0,7%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%	1,2%
Leverage	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5	0,4	0,4
Razon deuda patrimonio	1,2	0,2	1,0	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6	0,5	0,5
Liquidez corriente	0,7	1,0	1,3	1,6	2,0	2,4	2,8	3,2	3,6	4,0
Cap - Rate	4,4%	6,6%	7,0%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%	7,4%

Cuadro N° 8. Principales Ratios Financieros

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II del Plan de Negocio.

VIII. Riesgos críticos

8.1 Riesgos Críticos

Al realizar el análisis se identificaron cinco (5) riesgos que podrían impactar el éxito de este proyecto. Los dos (2) principales impactos detectados son:

- i. Problemas para la captación de financiamiento y compra del inmueble
- ii. Desviaciones en la demanda estimada por los clientes.

8.2 Estrategia de Salida

Respecto a la estrategia de salida para el caso que el proyecto no sea exitoso, se considera que los inversionistas originales reciban un mínimo del 80% del capital invertido, mediante la liquidación de los bienes inmuebles, en este caso el edificio y los departamentos.

El detalle de los riesgos críticos se encuentra en la parte II del Plan de Negocio.

IX. Propuesta al Inversionista

Como propuesta a los inversionistas, se ofrece una participación de la sociedad propietaria de la empresa alineada con los porcentajes de aportes, proyectando un Cap-rate promedio estimado de 7,4% a contar del cuarto año de operación.

El detalle de la propuesta al inversionista se encuentra en la parte II del Plan de Negocio.

X. Conclusiones

De los resultados de la evaluación económica del proyecto, donde se obtiene un VAN positivo de 34.176 UF, una TIR de 7,6% y un Cap-rate promedio de 7,4%, donde además se proyectan ingresos del negocio por concepto de arriendo de los departamentos sobre las 55.500 UF anuales a contar del cuarto año de operación, podemos concluir que es un proyecto de inversión atractivo para los futuros inversionistas, sumado al bajo riesgo de retorno del capital dado la posibilidad de venta del inmueble en caso de ser necesario, donde se asegura un retorno del 80% del capital total invertido en caso de no tener éxito.

Adicionalmente de la proyección de ingresos, se espera obtener una TIR superior al mínimo exigido de 6,5%. Con esto, considerando un plazo de inversión de 10 años, se proyectan retornos de 2,2 veces lo invertido para los inversionistas y equipo gestor.

La tendencia actual para el arriendo de inmuebles, especialmente para el caso de departamentos en Santiago, se encuentra en crecimiento, como consecuencia de cambios demográficos y los intereses de las generaciones más jóvenes, quienes buscan espacios comunes para compartir experiencias y entretenerse. El negocio de edificios Multifamily se ha triplicado desde el año 2016 a la fecha, y se espera que se duplique en los próximos años. Por otro lado, aprovechando la oferta de valor del Edificio Feel Concept, respecto al equipamiento de sus departamentos y el servicio entregado a sus clientes, entrega solides y confianza para contar con clientes satisfechos que prefieran estos departamentos frente a los competidores directos y sustitutos disponibles en el mercado.

XI. Bibliografía y fuentes

- Nassir Sapag Chain, Reynaldo Sapag Chain, José Sapag Puelma (2014), Preparación y Evaluación de Proyectos, Sexta edición, McGraw Hill.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2012), Dirección de Marketing, Decimocuarta Edición, Pearson Prentice Hall.
- Roger J. Best (2007), Marketing Estratégico, Cuarta Edición, Pearson Prentice Hall.
- Patricio Inostroza M (2014), Planificación de solicitud de devolución de remanente de IVA crédito fiscal por inversiones en activos fijos y sus efectos en la reorganización de empresas. Tesis de Grado Magíster en Tributación, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile.

Páginas Web:

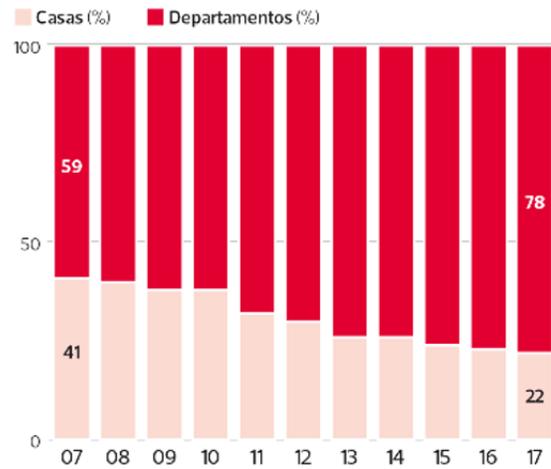
- Ministerio de Vivienda y Urbanismo. www.minvu.cl
- Banco Central de Chile. www.bcentral.cl
- Servicio de Impuestos Internos. www.sii.cl
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. www.sbif.cl
- Cámara Chilena de la Construcción, Centro de Información. www.cchc.cl
- Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios, ACOP. www.acop.cl
- ESE Business School. www.ese.cl
- Instituto Nacional de Estadísticas. www.ine.cl
- Censo 2017. www.censo2017.cl
- Colliers International. www.colliers.com/es-cl/chile/
- Consejo Nacional de Educación. www.cned.cl/
- Pirámides de población del mundo. www.populationpyramid.net
- Portal Inmobiliario. www.portalinmobiliario.com

XII. Anexos

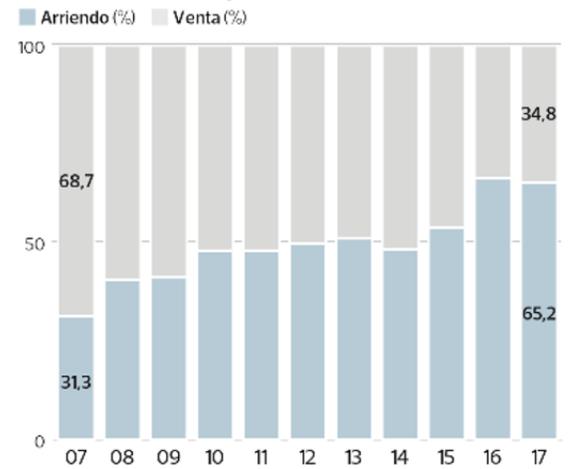
Anexo N°1. Aumento de tasa de arriendo en los últimos 10 años.

RADIOGRAFÍA INMOBILIARIA DEL GRAN SANTIAGO

Demanda de viviendas

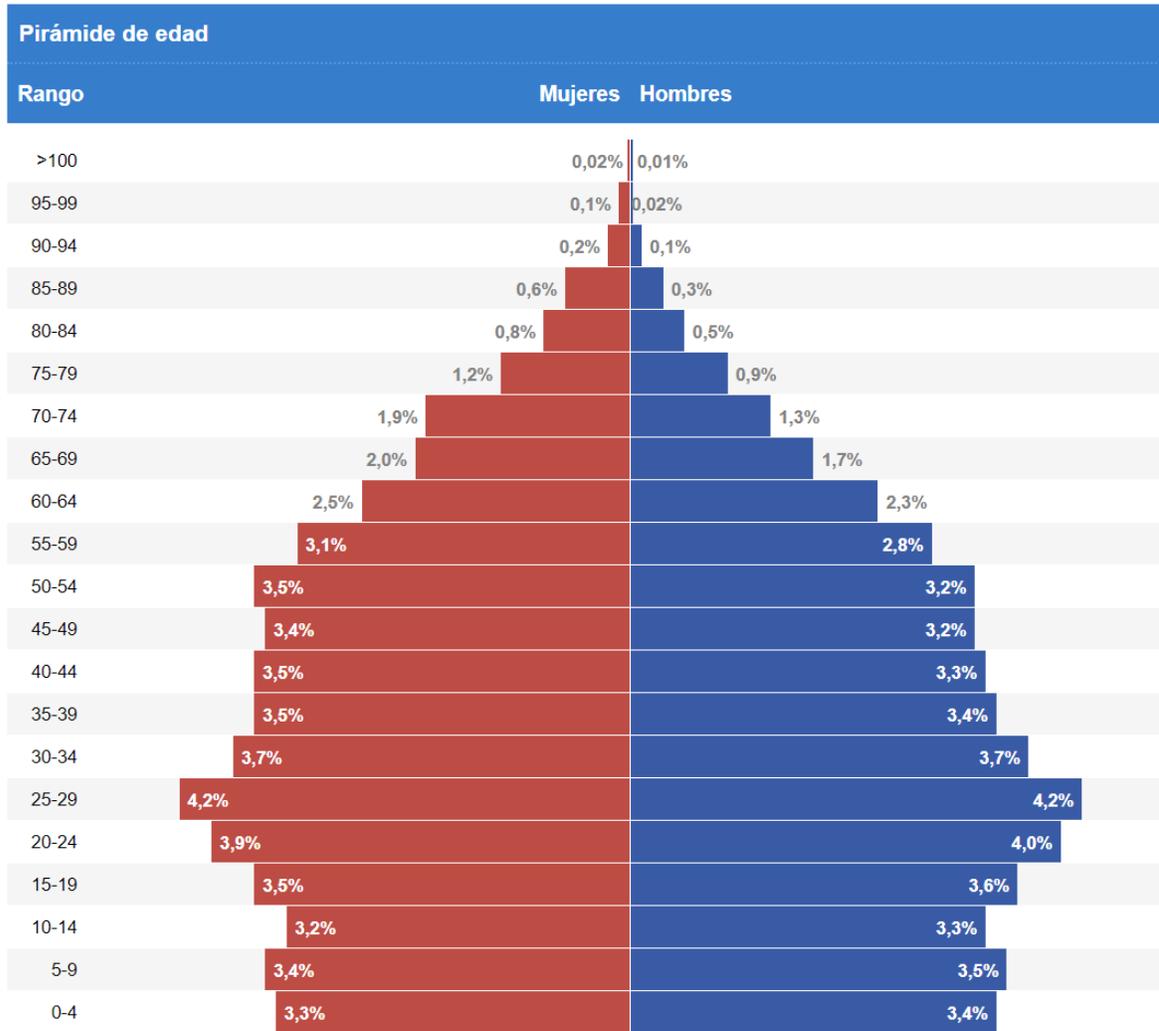


Desarrollo de la venta y el arriendo

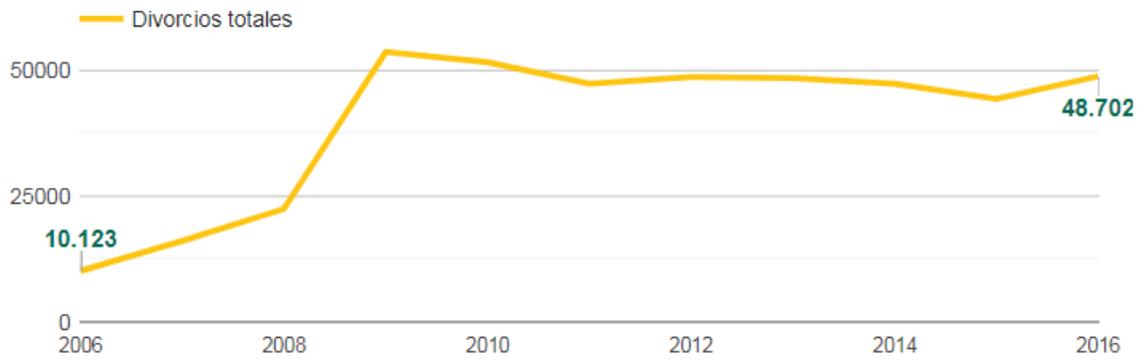
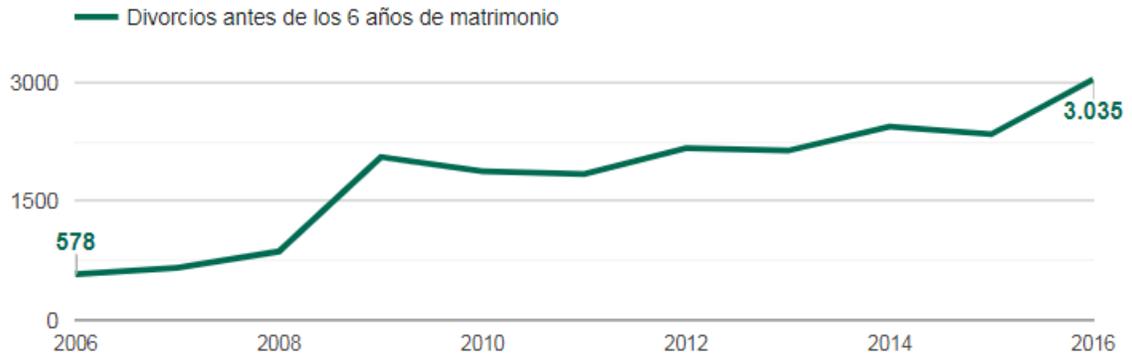


FUENTE: Techo Chile y Mercado Libre Clasificados (Portalinmobiliario.com) / Centro de Investigación Social (CIS) a partir de Casen 2015.

Anexo N°2. Pirámide distribución edad y género censo 2017.



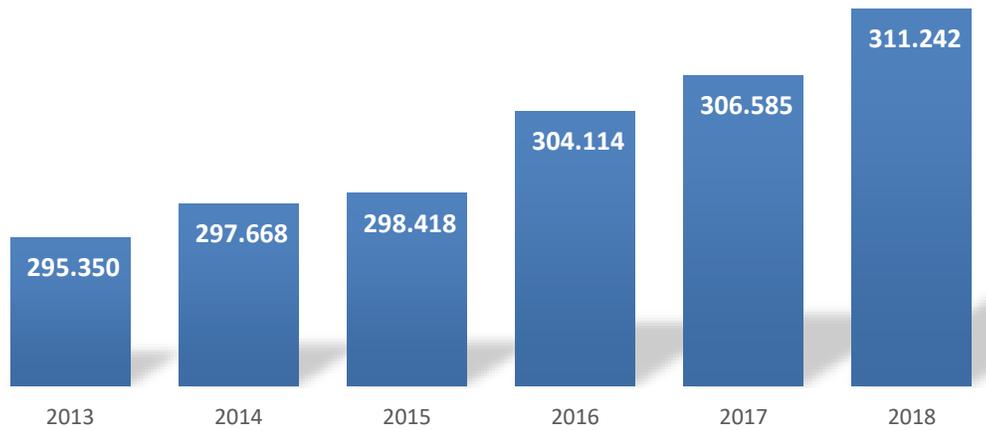
Anexo N°3. Divorcios en Chile entre 2006 y 2016 según información de Registro Civil.



Anexo N°4. Crecimiento de matrículas en la región metropolitana.

Año	Matrículas Totales	% Crecimiento
2013	295.350	2,3%
2014	297.668	0,8%
2015	298.418	0,3%
2016	304.114	1,9%
2017	306.585	0,8%
2018	311.242	1,5%

Matrículas Totales region Metropolitana



Anexo N°5. Extranjeros residentes por región según censo 2017.

Estimación de residentes por región			
Región	Extranjeros	% del total de extranjeros	% de la población regional *
Arica y Parinacota	25.537	2,3%	11,3%
Tarapacá	58.376	5,2%	17,7%
Antofagasta	104.817	9,4%	17,3%
Atacama	17.999	1,6%	6,3%
Coquimbo	26.951	2,4%	3,6%
Valparaíso	63.164	5,6%	3,5%
Metropolitana	704.133	62,9%	9,9%
O'Higgins	22.031	2,0%	2,4%
Maule	22.035	2,0%	2,1%
Biobío	25.745	2,3%	1,3%
Araucanía	15.616	1,4%	1,6%
Los Ríos	5.822	0,5%	1,5%
Los Lagos	15.781	1,4%	1,9%
Aysén	3.295	0,3%	3,2%
Magallanes	7.965	0,7%	4,8%
Total	1.119.267		

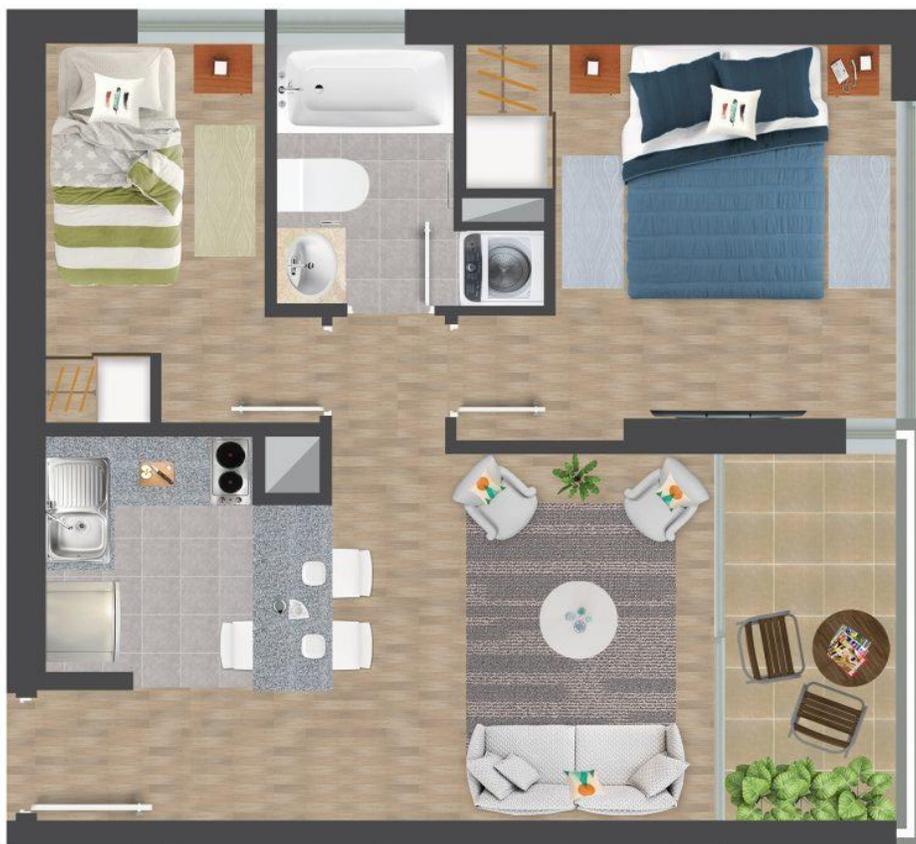
* Calculado sobre población regional del Censo 2017

Anexo N°6. Vista Planta Departamentos.

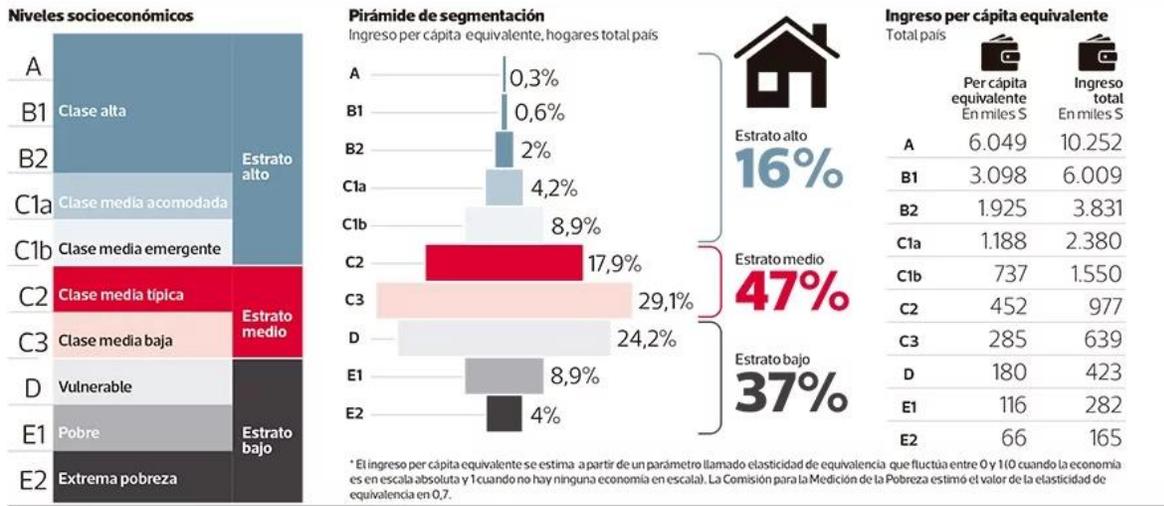
Departamento Tipo, 1 dormitorio y 1 baño.



Departamento Tipo, 2 dormitorio y 1 baño.



Anexo N°7. Distribución de los niveles socioeconómicos en Chile.



FUENTE: AIM.

Anexo N°8. Misión y Visión de Edificio Feel Concept.



Misión

Entregar satisfacción a nuestros clientes con departamentos equipados con tecnología y espacios comunes que faciliten la vida y encuentro entre inquilinos, con un equipo humano cercano y atento a las necesidades de los clientes.

Visión

En los próximos 5 años, convertirnos en líderes en el arriendo de departamentos de edificios multifamily, constituyendo un alternativa atractiva y sustentable, tal que asegure una alta fidelización de nuestros clientes y rentabilidad a nuestros accionistas.