

ESCUELA DE POSTGRADO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MBA SUNRISE 5
JUNIO 2019



Plan de Negocios

Informe Final

Parte II

CURSO: Taller AFE

PROFESOR: Claudio Dufeu

Nombre Alumnos:
Andrés Balut

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
RESUMEN EJECUTIVO (Continuación)	2
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	3
1.1 Necesidad	3
1.2 Ventana de oportunidad	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	5
2.1 Industria	5
Industria inmobiliaria	5
Industria del arriendo de propiedades	6
2.2 Competidores	6
Un nuevo actor: Dommus	7
2.3 Clientes y stakeholders	7
Clientes	7
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	9
3.1 Modelo de negocios	9
3.2 Descripción de la empresa	10
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	10
3.4 RSE y sustentabilidad	11
4. PLAN DE MARKETING	12
4.1 Objetivos de marketing	12
4.2 Estrategia de segmentación	12
4.3 Estrategia de producto / servicio	13
4.4 Estrategia de Precio	13
4.5 Estrategia de Distribución	14
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	14
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	15
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	15
5. PLAN DE OPERACIONES	17
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	17
5.2. Flujo de operaciones	19
5.3. Plan de desarrollo e implementación	20
5.4. Dotación	21

6. EQUIPO DEL PROYECTO	22
6.1 Equipo gestor	22
6.2 Estructura organizacional	22
6.3 Incentivos y compensaciones	24
7. PLAN FINANCIERO	26
7.1 Tasa de rentabilidad esperada	26
7.2 Estados Financieros	29
8. RIESGOS CRÍTICOS	30
9. PROPUESTA INVERSIONISTA	32
10. CONCLUSIONES	33
11. BIBLIOGRAFÍA	35
12. ANEXOS	36
Anexo A: Resultados Encuesta Dommus	36
Anexo B: Información conformación de los hogares Chile	39

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de arriendo de propiedades	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Gasto mensual por capa	15
Tabla 3. Gasto anual.....	16
Tabla 4. Flujos anuales a 5 años.....	26
Tabla 5. Long Term Value (Valor de largo plazo de nuestros clientes).	27
Tabla 6. Customer Acquisition Costs (Costo de adquisición de clientes).	27
Tabla 7. Análisis de Sensibilidad.	28
Tabla 8. Estado de Resultados.....	29
Tabla 9. Balance General.	29
Tabla 10. Estado de flujo de efectivo.....	29
Tabla 11. Análisis de Riesgos.....	30
Tabla 12. Venture Capital Model (Modelo de Capital de Riesgo).	32

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Estrategia de escalamiento por capas.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2. Flujo de Operaciones.	19

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de hogares arrendatarios por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2006-2017).....	4
Gráfico 2. Cantidad de hogares y tamaño del hogar Censo 1982-2017.....	5
Gráfico 3. Radiografía Inmobiliaria del Gran Santiago	6

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1. Tasa de rentabilidad esperada.....	26
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

En Chile el mercado inmobiliario ha tenido un crecimiento constante los últimos años de la mano de movimientos migratorios, cambio en la composición de las familias y una tendencia a optar por mayor flexibilidad, lo que ha llevado a que las propiedades en la modalidad de arriendo tengan un crecimiento relevante los últimos años llegando al 22%, aun por debajo de los países desarrollados con tasas por sobre el 30%.

Así como ha crecido la demanda por espacio habitacionales en la modalidad de arriendo, también ha cambiado la tipología de las propiedades más demandadas, espacios más pequeños y principalmente edificación en altura.

De lo anterior se puede desprender que la industria inmobiliaria tiene un tamaño relevante y con altas proyecciones de crecimiento, lo que genera ventanas de oportunidad para todos los negocios anexos o relacionados a la industria.

En este concierto o ventana de oportunidad **Dommus** surge como plataforma colaborativa para reducir la fricción que existe cuando los distintos actores – inversionistas y arrendatarios – tienen que coordinar sus agendas para visitar las propiedades en este mercado creciente.

Dommus como plataforma agrega un nuevo actor a la ecuación, los anfitriones, cientos de personas que disponibilizan su tiempo para mostrar propiedades, conectando a inversionistas dueños de propiedades con las personas en búsqueda de su futuro lugar para vivir, disminuyendo la fricción de la coordinación al disponibilizar cientos de horarios y posibilidades para mostrar las propiedades, aumentando las posibilidades de éxito para cerrar los negocios.

A diferencia de los actuales actores de la industria, éste servicio es gratuito para quienes buscan su próximo hogar, lo que genera la tracción y el volumen necesario para la rentabilidad del negocio, cuyos ingresos vienen de la mano de los inversionistas, a precios competitivos respecto de las actuales soluciones de gestión inmobiliaria.

RESUMEN EJECUTIVO (Continuación)

Este proyecto en un escenario a 5 años tiene una tasa interna de retorno del 40% y un *payback* al tercer año.

Dommus está en etapa de levantamiento de capital, y ofrece a los inversionistas participar de una ronda para aportar 2,000 UF obteniendo una participación de un 35.7% de esta plataforma colaborativa, cuyo valor al año 5 será de 1 millón de dólares. El margen EBITDA proyectado al quinto año es del 10%.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Necesidad

La necesidad de la que **Dommus** se hace cargo es de disminuir la fricción entre personas que quieran comprar o arrendar una propiedad con los dueños de éstas al momento de querer concretar una visita de acuerdo con la disponibilidad de cada una de las partes.

Los distintos involucrados en una operación de arriendo o compra de una propiedad tienen urgencia en cerrar contratos, motivados ya sea por rentabilizar su inversión o no perder la oportunidad de acceder a un buen lugar para vivir entre las distintas oportunidades disponibles. Dentro de las alternativas que existen para los inversionistas al momento de querer rentabilizar su propiedad está la autogestión en la que él mismo inversionista muestra su propiedad, o el uso de corredoras de propiedades- -alternativa poco preferida por los arrendatarios o compradores-, por la comisión que cobran estos servicios y su impacto en encarecer la . transacción.

En cuanto a los gestores de rentas inmobiliarias tienen la alternativa de utilizar fuerza de venta propia o el uso de corredores de propiedades, erosionando así la rentabilidad de su negocio naturalmente financiero.

Es en este escenario que **Dommus** ofrece un servicio de anfitriones, personas naturales que disponibilidad su tiempo para mostrar propiedades, ofreciendo a los inversionistas una gran fuerza de personas para mostrar su propiedad y disminuyendo los problemas de agendamiento de visitas. Este servicio es gratuito para quienes quieren ver una propiedad, lo que genera la tracción y el volumen del negocio. Lo anterior aumenta la rentabilidad para el inversionista al poder cerrar negocios más rápido y mejora la experiencia de quien anda en búsqueda de su próximo lugar para vivir.

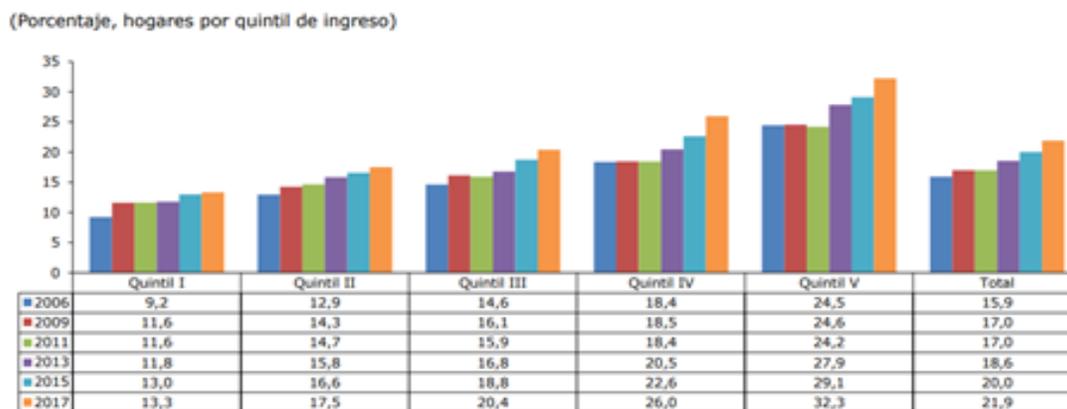
Nuestro servicio no elimina la relación entre los inversionistas y los arrendatarios, quedando en manos del primero el cerrar los negocios, dejando en él la decisión de cerrar el negocio, siempre con la asesoría documental brindada por Dommus.

1.2 Ventana de oportunidad

el 28% son en la modalidad arriendo, mientras que a nivel país es de un 20%.. Si lo anterior lo llevamos a arriendos por quintiles de ingreso, solo en RM encontramos entre 13 mil y 15 mil propiedades sobre las 10UF de arriendo mensual.

Si lo anterior lo llevamos a las propiedades de interés de **Dommus**, es decir las con mayor rotación, encontramos una oferta de 5 mil unidades mensuales – departamentos 1 a 2 dormitorios de entre 10 UF u 20 UF de arriendo mensual en modalidad de contratos de 24 meses promedio de las unidades.

Así como en RM existen 5 mil propiedades de alta rotación de entre 10 UF y 20 UF de arriendo mensual, en el resto del país encontramos otras 5 mil unidades que cumplen las mismas características, dando a nivel país un total de 10 mil unidades para arriendo en el quintil superior.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.
Diferencias a través del tiempo por quintil: Al 95% de confianza, las diferencias en todos los periodos observados (años consecutivos) NO SON estadísticamente significativas, EXCEPTO: quintil I (2006-2009) (2013-2015), quintil III (2013-2015), quintil IV (2013-2015) (2015-2017), quintil V (2011-2013) (2015-2017).

Gráfico 1. Porcentaje de hogares arrendatarios por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2006-2017)

Dommus a través de su servicio de anfitriones pretende ser la forma en la que inversionistas y arrendatarios se conectan, mostrando las propiedades de inversión y disminuyendo los plazos para cerrar contactos solo por el hecho de aumentar la frecuencia en la que las propiedades son mostradas.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

Industria inmobiliaria

En Chile desde la década del 60 la población se ha duplicado y hoy cerca del 90% de esta población vive en un centro urbano, lo que lleva a un crecimiento en la misma proporción por demanda de espacios habitacionales.

En cuanto a las tipologías de las viviendas, han sufrido cambios por las nuevas necesidades de acuerdo al tipo de sociedad chilena, en que la migración, las familias más pequeñas y la transitoriedad de las viviendas ganan terreno. Así por ejemplo los hogares unipersonales en los últimos 15 años han crecido del 11,6% al 17,8%, y las familias se han reducido con una caída en el mismo período de 1,6 hijos por mujer a tan solo 1,3.

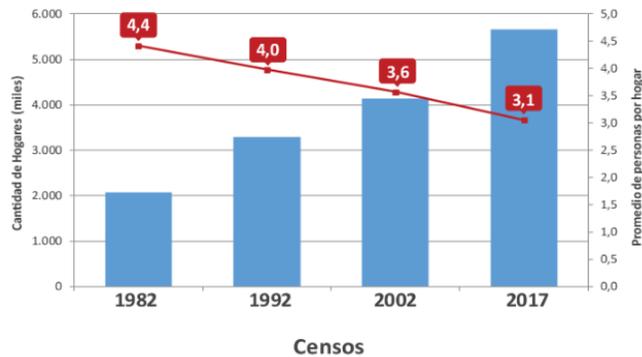


Gráfico 2. Cantidad de hogares y tamaño del hogar Censo 1982-2017

Con esta nueva familia chilena, y tal como hemos mencionado, la tipología de las propiedades ha cambiado a la baja, siendo hoy los departamentos de 1 y 2 dormitorios los con más transacciones y los preferidos por los inversionistas.

Industria del arriendo de propiedades

En Chile, los hogares que son habitados bajo la modalidad de arriendo han pasado de un 15,9% en el 2006 a 21,9% para el 2017, siguiendo un comportamiento lineal, lo que sumado a las tendencias de países desarrollados, debería mantenerse para los próximos años. (Ver anexo 2).

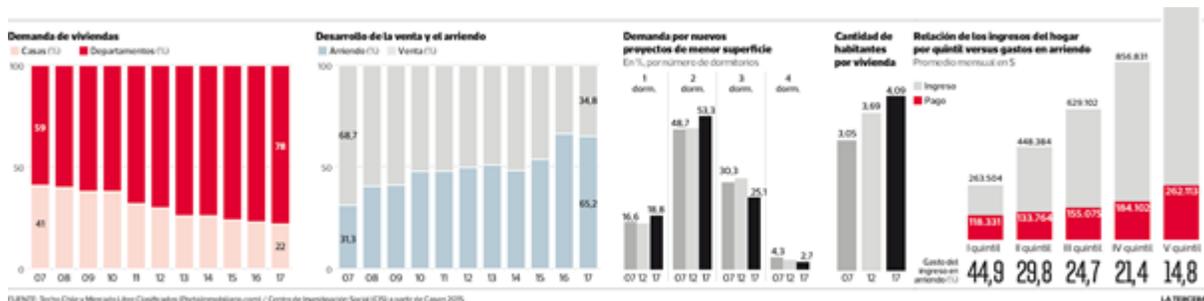


Gráfico 3. Radiografía Inmobiliaria del Gran Santiago

La demanda por propiedades debería mantenerse en los próximos 10 años, para incrementarse en un 50%, sobre todo en las tipologías de propiedades de mayor interés por los arrendatarios. lo que hace que las proyecciones del atractivo de la industria crezcan para todo tipo de negocios relacionados.

2.2 Competidores

Existen tres principales competidores para la propuesta de **Dommus**: autogestión y los aglutinadores: corredoras de propiedades y empresas de gestión inmobiliaria.

La autogestión se utiliza principalmente para arriendo de propiedades pequeñas, y no significa para ni para el inversionista ni el arrendatario el pago de comisiones de ningún tipo, salvo la publicación del aviso que va de 0,6 UF a 1,2 UF mensual.

Por otro lado, el uso de corredoras de propiedades, que se preocupan de toda la gestión desde el avisaje hasta la documentación del contrato de arriendo implica el pago de una comisión tanto para el inversionista como para el arrendatario del orden del 50% del mes de arriendo al inversionista y la misma proporción para el arrendatario

Finalmente existen gestores de renta inmobiliaria que cumplen las veces de una corredora, pero con un tarifado distinto, típicamente cobrando para el caso de arriendo el 50% del primer mes a cada una de las partes y el 8% del arriendo mensual por la gestión de la propiedad al inversionista.

Un nuevo actor: Dommus

Dommus con su nuevo modelo de negocios ofrece mostrar propiedades de manera gratuita al arrendatario, y manteniendo una política de cobro competitiva para los inversionistas, permitiendo además cerrar antes los negocios y disminuyendo las fricciones propias de la operación inmobiliaria. (ver anexo 3)

2.3 Clientes y stakeholders

Dommus, identifica 3 tipos de actores; Clientes persona y corporativos, (B2C y C2C), Usuarios y Anfitriones.

Por Clientes definimos a quienes generan los ingresos a **Dommus**, los que vienen de manos de inversionistas individuales (modelo C2C) o de aglutinadores como gestores de renta inmobiliaria o corredoras de propiedades (modelo B2C) ya que son estos actores quienes pagan por el servicio

Los usuarios son todas las personas, potencialmente arrendatarios o compradores, que utilizan el modelo de anfitriones de **Dommus** para coordinar visitas de manera gratuita, lo que genera el volumen y la tracción de la plataforma.

Finalmente, los anfitriones son quienes disponibilizan su tiempo para mostrar propiedades de los clientes a los usuarios y reciben un pago por esta tarea y por éxito.

Clientes

Tal como mencionamos, identificamos dos tipos de actores que generan ingresos para quienes nuestra compañía presta servicios, los inversionistas individuales y los administradores de rentas inmobiliarias a quienes denominamos aglutinadores o clientes corporativos.

Estos clientes tienen como *core business* la administración de rentas inmobiliarias, que es básicamente la administración financiera de las unidades cuyos propietarios les delegan. Estimaciones de la industria hablan de entre 15 mil y 20 mil unidades bajo esta modalidad.

El mostrar propiedades no es parte de su cadena de valor y solo expropia rentabilidad en caso de usar corredoras o aumenta la dotación y todo lo que ello conlleva si utilizan fuerza de venta propia.

Los **Cientes persona** de **Dommus** son los inversionistas inmobiliarios que buscan rentabilizarlas disponibilizándolas en el mercado inmobiliario. Por definición estos inversionistas tienen problemas al coordinar visitas a la propiedad y utilizan sus redes de apoyo para estos efectos.

El segundo actor son los que denominamos **usuarios**, y son las personas en búsqueda de su próximo lugar para vivir vía arriendo, quienes utilizarían el servicio de anfitriones de manera gratuita. El volumen de usuarios es clave y en eso radica la gratuidad del servicio.

Finalmente, los **anfitriones** son quienes disponibilizan su tiempo a través de la plataforma para mostrar las distintas propiedades de inversión, y quienes reciben un pago y un incentivo por mostrar la propiedad y por cerrar negocios.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

Dommus como plataforma colaborativa tiene como objetivo el juntar en un solo lugar a inversionistas inmobiliarios, a personas en búsqueda de su próximo lugar para vivir y a anfitriones que muestren esta propiedad, eliminando la fricción que existe cuando solo inversionistas con potenciales arrendatarios tratan de coordinar una visita a la propiedad. Es en esta economía sin fricción en la que **Dommus** encuentra un espacio y ventana de oportunidad.

El modelo de negocios de tres actores tiene como premisa el ser un negocio de volumen. LA demanda y la tracción viene de la mano de los usuarios, quienes están en búsqueda un lugar para vivir y necesitan coordinar visitas. Ya que el volumen de usuarios es relevante para el éxito del negocio, el servicio para ellos es gratuito.

Los inversionistas que quieren rentabilizar su propiedad deben disponibilizar su tiempo para mostrarla a los interesados, y es éste el punto de fricción en la que el modelo de anfitriones genera valor, permitiendo a los inversionistas disponibilizar “su tiempo” por medio de cientos de anfitriones que reciben un pago por cada propiedad mostrada, además de un premio por éxito. Esto permite al inversionista mostrar más veces su propiedad y por lo mismo cerrar antes los negocios, (30% antes según investigaciones de desarrollo propio), y por eso estarían dispuestos a pagar por el servicio, que es la fuente de ingresos de la plataforma.

3.2 Descripción de la empresa

La capacidad del equipo emprendedor está dada por sus socios fundadores que cuentan con amplio conocimiento tanto en los mundos del retail (intensivo en RRHH y en modelos de compensación variable), administración y finanzas, con experiencia en inversiones inmobiliarias y además de capacidades propias de programación en distintos software, una amplia red de contactos tanto para desarrollar sus capacidades tecnológicas como para acceder a potenciales clientes corporativos como Reistock y Assetplan.

Los founders de **Dommus** tienen importante trayectoria en empresas intensivas en recursos humanos, modelos de incentivos, y planificación estratégica, además de experiencia como inversionistas inmobiliarios.

Dentro de las capacidades del equipo destacamos conocimientos en programación y red de contactos en la industria.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Actualmente Chile ostenta tasas de arriendo en torno al 20%, con espacio para seguir creciendo en línea con el concierto internacional, además de estar viviendo un cambio en la constitución de los hogares, los que son más pequeños, sin perjuicio que la población del país sigue creciendo. De este modo nos enfrentamos a una industria inmobiliaria creciente, con espacio para seguir desarrollándose y por lo mismo todos los negocios complementarios pueden encontrar una oportunidad, tal como lo hace **Dommus**.

La estrategia de crecimiento se definió en 3 etapas, en la que se evoluciona tanto regionalmente como en el tipo de cliente al que está dirigida la plataforma colaborativa.

Independiente de la etapa en la que nos encontremos solo se ofrecerá el servicio para arriendo de propiedades del tipo departamento, de entre 10 UF a 20 UF de arriendo mensual, lo que típicamente son departamentos de 1 y dos dormitorios.

En la primera etapa el servicio se ofrecerá solo en RM y a clientes aglutinadores, lo que según información de la industria corresponde a 5 mil arriendos mensuales. Esto permite por una parte tener un volumen importante de propiedades, disminuir la cantidad de clientes lo que permite simplificar la plataforma y el acotar las zonas donde se ofrece el servicio. Esta etapa durará 12 meses.

La segunda etapa es la continuación de la primera etapa en cuanto al formato pero abierto a regiones, lo que mantiene la complejidad de la plataforma, acota nuevamente la cantidad de clientes y permite duplicar el volumen. Esta etapa tendrá una duración de 6 meses.

Finalmente, la tercera etapa es la apertura tanto en RM como regiones de la plataforma y el servicio a inversionistas individuales, y donde esperamos duplicar la demanda existente al cierre de la segunda etapa.

El proyecto permite agregar otros servicios, los cuales no están en el alcance de esta propuesta económica pero que sin duda pueden aumentar la rentabilidad de **Dommus**.

3.4 RSE y sustentabilidad

Dommus como plataforma colaborativa permite a personas con cualquier tipo de disponibilidad horaria generar ingresos extras a sus actividades cotidianas, agregando flexibilidad al mercado laboral.

El impacto de trabajos de esta naturaleza en estudiantes, personas de tercera edad, o en personas que quieren obtener un segundo ingreso da dinamismo a la economía al mismo tiempo de mejorar sus condiciones económicas.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

El plan de marketing tiene una evolución conforme las distintas etapas de desarrollo del proyecto, pasando de marketing directo a masivo, y de conocimiento de marca a ser parte del inconsciente colectivo cuando se piense en querer arrendar una propiedad.

Market share

El plan de marketing tiene dentro de sus objetivos el apalancar mediante distintas acciones la participación de mercado requerida para la rentabilidad y viabilidad del negocio. Esta participación está detallada en el plan financiero descrito más adelante.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de escalamiento ayuda en la definición de los distintos actores, siempre dentro de la ventana de oportunidad.

Las propiedades, y por tanto los inversionistas, a los que está dirigido el servicio son aquellas con mayor demanda y de tamaño mediano – es decir departamentos de dos dormitorios -, siempre dentro del quintil superior, es decir 10 UF a 20 UF de arriendo mensual. Si bien existe un perfil del inversionista, la segmentación de éste viene dado por el tipo de propiedad, no por el perfil psicográfico o demográfico del dueño de la propiedad.

Dentro del modelo de escalamiento diferenciamos a los clientes aglutinadores de los individuales, lo que permite simplificar los esfuerzos de marketing, la plataforma y la relación con los clientes.

Son las propiedades más demandadas del quintil superior, y en las que está enfocado el servicio de **Dommus**, las que también perfilan al usuario, que son familias pequeñas o en transición de pequeñas a medianas, pero siempre con necesidades habitacionales transitorias, ya sea por necesidad o por estilo de vida.

Finalmente, los anfitriones se segmentan por el tipo de ingreso que buscan en la plataforma, si es pasajero mientras estudian o realizan otras actividades o si lo definen como una actividad más formal en la que rentabilizan todo o gran parte de su tiempo, no solo el ocioso.

4.3 Estrategia de producto / servicio

El servicio de ***Dommus*** encuentra su ventana de oportunidad en la alta demanda por propiedades, en lo atomizado de los inversionistas y en la fricción que ocurre cuando deben coordinar una visita a la propiedad, calzando no solo los tiempos de cada una de las partes sino la urgencia de encontrar una solución habitacional y de rentabilizar una inversión.

La estrategia es transformar la gestión inmobiliaria en un negocio de volumen, el que viene de la mano de los usuarios, haciendo gratis el servicio para ellos.

Teniendo este volumen de personas demandando anfitriones para visitar propiedades, los inversionistas con tiempo restringido y que encuentran problemas al coordinar las visitas disponibilizarán sus unidades para ser mostradas por cientos de anfitriones, ampliando así la opción de cerrar antes los negocios. Esto último abre la disposición a pagar de los inversionistas, y se transforma en la fuente de ingresos de la plataforma.

Finalmente existiendo demanda por anfitriones dado lo anterior, se disponibiliza la plataforma para que personas naturales ofrezcan su tiempo en las horas en las que tienen disponibilidad para mostrar propiedades, recibiendo pago por ello y cerrando el *loop* de generación de valor.

4.4 Estrategia de Precio

El caso base de la propuesta de precio considera para los inversionistas el ser una opción más barata que el uso de corredoras de propiedades y el cambiar el actual modelo de cobro proporcional el arriendo de la propiedad por un monto fijo, siguiendo la línea de cobro de los portales inmobiliarios.

Con esa lógica el caso base se definió con un cobro de 4 UF por propiedad, el que incluye todas las visitas hasta concretar el arriendo. Ese monto es menor al 50% del arriendo más barato (definido 10 UF) para ofrecer una alternativa competitiva al arriendo de propiedades vía corredora.

Para los anfitriones, el modelo de pago se definió utilizando como *benchmark* lo que actualmente pagan otras plataformas colaborativas como es *cornershop* o *uber*. Con esa información se definió un pago de \$6.250.- por visita y un premio de 30.000.- por cerrar contratos. Este pago hace que sea más atractiva ésta propuesta que *cornershop*, por lo que debería al menos incentivar la prueba de la plataforma.

Tal como hemos dicho, para el usuario el servicio es gratuito para así poder generar el volumen y la tracción necesaria para la rentabilidad de la plataforma.

4.5 Estrategia de Distribución

Tal como se definió en el plan de escalabilidad del proyecto, y entendiendo la naturaleza “on line” de la plataforma, en la etapa 1 el servicio se restringe a RM, para luego en las etapas siguientes abrirlo a todo el territorio nacional. Lo anterior primero de la mano de aglutinadores para generar volumen y luego abriendo a inversionistas individuales.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Las estrategias de comunicación y venta están dirigidas a los distintos actores y dependiendo de las distintas etapas.

En la etapa uno y dos, donde solo hay clientes corporativos, la comunicación se reduce a acciones de marketing directo con los principales operadores, mientras que con los anfitriones tiene más características de plan de reclutamiento que de marketing.

Una vez en la etapa 3 en la que existen clientes inversionistas individuales, la estrategia de comunicación toma lugar como protagonista, ocupando los principales espacios donde tanto inversionistas como quienes buscan su próximo lugar para vivir confluyen: portales inmobiliarios.

Además de los portales, el plan es intensivo en RRSS, aprovechando la condición de **Dommus** como red colaborativa.

Por estos medios el objetivo es dar a conocer la plataforma, mostrar sus beneficios e incentivar la prueba del producto.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Tal como se mencionó en el plan de escalamiento, para el quintil superior existen 10 mil unidades mensuales para arrendar, 5mil en RM y 5 mil en regiones. La modalidad de arriendo de estas unidades de entre 10 UF y 20 UF de arriendo mensual es de contratos de 24 meses.

En la primera etapa se pretende al final del primer año tener el 50% de las propiedades de los dos principales aglutinadores de RM, lo que en términos prácticos son 150 propiedades mensuales, equivalente a un 1,5% del mercado.

En la segunda etapa se pretende duplicar este número, llegando a 300 arriendos mensuales, para finalmente en la etapa 3 volver a duplicar, llegando al tercer año a 600 arriendos al mes, llegando al 6% del mercado del arriendo de propiedades.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

A continuación, se presenta una tabla con los principales gastos mensuales de acuerdo a la etapa de desarrollo del proyecto.

Tabla 1. Gasto mensual en marketing por etapa.

	Plan de reclutamiento de anfitriones	Plan de fidelizar de usuarios	Plan para captar clientes / Fidelizar clientes	concursos y planes puntuales	Total gasto mensual
Etapa 1	0,5	0,5			1
Etapa 2	1	1	0,5		2,5
Etapa 3	0,5	0,5	3,5	3,5	8

Cifras en millones

Tanto en la etapa 1 como en la etapa 2 es claro que el gasto en clientes es bajo, dado que son pocos clientes corporativos el foco, no así en la etapa 3, donde es junto con acciones puntuales de marketing el presupuesto mensual más alto.

La etapa 3 es la más intensiva en gasto, principalmente porque la cantidad de clientes aumenta de manera importante al incluir a inversionistas individuales, al mismo tiempo de duplicar la masa de usuarios. Es por esto que aparece una línea importante en campañas específicas que pueden ir desde captación de clientes y usuarios hasta incentivos a los anfitriones.

A continuación, se presenta el gasto anual en marketing.

Tabla 3. Gasto anual en marketing.

	Año 1	año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UF	863	2.148	3.453	3.453	3.453
Miles de pesos	24.000	59.726	96.000	96.000	96.000

5. PLAN DE OPERACIONES

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La propuesta de valor de la compañía es prestar un servicio de anfitriones que permite mostrar propiedades para arriendo con una propuesta competitiva para clientes, usuarios y anfitriones, todo sobre la base de la economía sin fricción.

Tal como se ha explicitado, el plan será en 3 capas:

1. En la capa 1 se contempla la prestación de un servicio B2C dentro de la región metropolitana con dos grandes clientes gestores inmobiliarios. De esta manera se logra acotar la oferta, lo que permite construir una base de anfitriones que es capaz de cumplir con la propuesta de valor.
2. En la capa 2, con conocimiento del mercado y con ciertas capacidades ya desarrolladas explicadas más adelante en este mismo capítulo, el modelo se amplía a regiones, siempre B2C.
3. La capa 3, se amplía al modelo C2C en región metropolitana y regiones, sumándose al modelo B2C ya implementado en todo Chile.

La estrategia es generar una masa de anfitriones durante la capa 1 y 2, que es donde la demanda por el servicio está relativamente estandarizada y reconocida por el acuerdo comercial que se debe generar con los principales gestores inmobiliarios.

Con esa masa crítica abrirse al modelo C2C, donde el servicio se ofrecerá de acuerdo a la capacidad de prestarlo, ofreciendo así una calidad estándar y permitiendo un escalamiento sólido.

En la capa 3 se pretende ofrecer el servicio a través de portales inmobiliarios, por lo que resulta necesaria una alianza estratégica con los principales buscadores o portales.

La definición de tener una alianza estratégica con los principales portales inmobiliarios tiene su origen en que tanto los portales como nuestra compañía tienen el mismo interés común que es que se cierren acuerdos de arriendo o venta de propiedades a través de la plataforma. Ésta alianza

no implicará compromiso de activos pero sí de información, en la que los portales deben informar a **Dommus** cuando una publicación es dada de baja y en la que nuestra compañía debe informar cuántas visitas se han requerido previo a la firma del contrato de arriendo además de otra información relacionada al acuerdo.

Para los distintos portales inmobiliarios el incentivo que tienen a ofrecer el servicio **Dommus** está el mejorar la experiencia para sus usuarios, cuyo efecto es el aumento de personas que utilizan el portal, y por lo mismo mayores retornos.

Esta alianza también permite que dentro de las posibilidades de *exit* de **Dommus** sea el ser adquirido por éste tipo de empresas.

En cuanto al tamaño de las operaciones, se detallan en el capítulo del plan financiero.

5.2. Flujo de operaciones

A continuación, se detallan los procesos en régimen de cara al cliente, usuario y anfitrión.

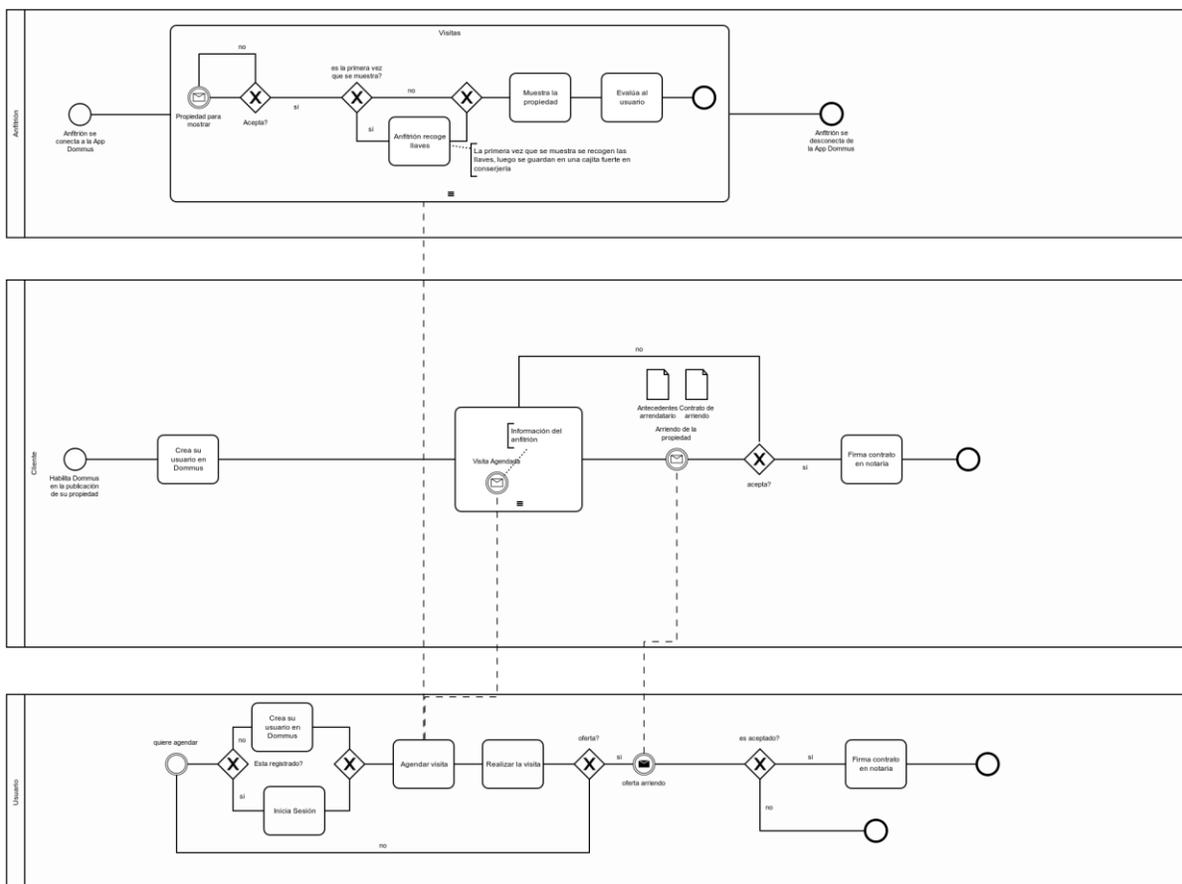


Ilustración 1. Flujo de Operaciones.

Una vez que el usuario pide agendar una hora para visitar la propiedad durante cualquiera de las etapas en las que está estructurado el plan de negocios, se le pedirá logearse con facebook, linkedIn o google, a fin de identificarlo y crear su usuario en la plataforma **Dommus** para contactarlo, indicarle quién será su anfitrión, indicaciones especiales en caso que hubiera y luego para solicitarle evaluar tanto la propiedad como al anfitrión, construyendo así su ranking.

En cuanto a los clientes individuales (C2C), al momento de publicar su propiedad en aquellos portales inmobiliarios con alianzas estratégicas con nosotros, se les preguntará si quieren acceder al servicio de anfitriones de **Dommus**. En caso que el cliente opte por el servicio, debe registrarse en la plataforma en la que podrá ver las distintas solicitudes de visita y el nombre de quien la solicitó,

quién será el anfitrión, puntuación o ranking y el puntaje que el usuario le dio a la propiedad en distintos aspectos, lo que puede servir para mejorar la propiedad o situaciones puntuales. Su medio de pago deberá ser tarjeta de crédito o cargo a cuenta corriente y a ésta misma se cobrará el servicio una vez arrendada la propiedad.

En el caso de los anfitriones, se conectarán a la plataforma y con esto quedan disponibles para ser asignados a una visita en particular. El anfitrión debe aceptar la oferta de visita e ir a mostrar la propiedad. Luego de la visita debe evaluar al usuario. El anfitrión está libre para desconectarse cuando él quiera, manejando así sus tiempos de trabajo.

Cuando un usuario se interesa en una propiedad ya visitada debe hacer la "oferta" en la plataforma, con esto **Dommus** solicita la documentación mínima para evaluar su factibilidad por parte del cliente, quien puede aceptarla o rechazarla.

El proceso interno de asignación de anfitriones debe considerar disponibilidad del anfitrión, geolocalización, ranking y afinidad con el usuario.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para iniciar las operaciones de la compañía se requiere un primer cliente de gestión de renta inmobiliaria, reclutar a una masa mínima de anfitriones, desarrollar una plataforma web o App para la gestión de las visitas, anfitriones y mantener los perfiles tanto de clientes, anfitriones y usuarios.

Dado que la tracción de **Dommus** viene de la mano con tener una masa mínima de propiedades para mostrar que permite tener un número de anfitriones relevante, lo primero será buscar ésta masa crítica por medio de un cliente gestor de renta inmobiliaria. En la industria de gestión inmobiliaria existen distintos actores, entre los que destacamos Assetplan y Reistock, con quien hay conversaciones para ofrecerles el servicio de anfitriones y quienes en su conjunto tienen una masa de propiedades bajo su administración en torno a las 10 mil unidades.

Cerrado éste primer acuerdo el que debe incluir la cantidad de propiedades en modalidad de arriendo disponibles para mostrar con el servicio de anfitriones **Dommus**, se define la cantidad de anfitriones, lo que se detalla más adelante.

Los anfitriones serán reclutados vía RRSS y portales laborales, manteniendo así la naturaleza de plataforma colaborativa de la compañía y de paso filtrando a quienes no tienen cercanía con las nuevas tecnologías, que son la base y el punto de contacto entre clientes, usuarios y anfitriones.

En cuanto a la plataforma, en un comienzo será un simple gestor de agenda, ya que al iniciar la operación con clientes B2C no es necesario gestionar distintos perfiles de clientes, mientras que en la capa 3 ya debe contar con un ordenador de anfitriones, sistema de ranking de clientes, usuarios y anfitriones, y un desarrollo de CRM para mantener relación con los clientes y asegurar el LTV.

5.4. Dotación

Éste proyecto está pensando en 3 capas, y los requerimientos de dotación dependen de cada una de estas, por lo que la dotación es abordada con detalle en el capítulo de estructura organizacional.

6. EQUIPO DEL PROYECTO

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por 3 fundadores con experiencia laboral en áreas de finanzas, retail y operaciones, y con experiencia demostrable tanto en participar laboralmente en emprendimientos como en el desarrollo de productos y servicios con base tecnológica. Los fundadores tienen formación de ingenieros, por lo que la operación y el soporte son materias que manejan, y sobre ésta estructura se sostiene el proyecto.

Dentro de las competencias que destacamos al interior del equipo está la capacidad de gestión comercial y de trabajar en industrias intensivas en recursos humanos, además de modelos de incentivos y sistemas de reclutamiento masivo. Todo lo anterior de la mano de uno de los fundadores con más de 7 años en la industria del retail. El rol que éste fundadores tendrá será el de Gerente Comercial y Operaciones.

Otra de las competencias dentro del equipo está la planificación financiera y el desarrollo de proyectos, dada la experiencia de otro de los fundadores en finanzas y particularmente en operaciones y proyectos. Ésta experiencia la utilizará como Gerente de nuevos negocios, y su rol será ir preparando la compañía para ir pasando de etapa en etapa.

El tercer fundador tiene formación de ingeniero y específicamente en programación, y ésta capacidad lo llevará a ser Gerente de Desarrollo TI.

Éste equipo cuenta con las principales habilidades y conocimiento para empujar un proyecto de ésta naturaleza, intensivo en RRHH, de un número de clientes alto (tal como el retail), y de planes de expansión agresivos pero estructurados, además de la capacidad de conceptualizar y desarrollar software.

6.2 Estructura organizacional

Este proyecto está estructurado en tres etapas, existiendo grandes diferencias entre la capa 1 -2 con la capa 3, donde hay un cambio de modelo de negocio desde B2C a C2C.

En las capas 1 y 2 en la que tendremos dos clientes corporativos, la estructura organizacional estará compuesta por los fundadores que tomarán los roles de Gerente comercial / operaciones y Gerente de nuevos negocios. Además, contaremos con un Ingeniero senior para el desarrollo y mejoramiento de la plataforma y del modelo de asignación de anfitriones. Finalmente existirá también un asistente comercial y de marketing, quien llevará la operación con los anfitriones y la administración de las redes sociales para el plan de marketing que tendremos en ésta etapa.

Con éste equipo seremos capaces de mantener la operación y la relación con los clientes y anfitriones, al mismo tiempo de preparar la organización para la etapa siguiente, el modelo C2C.

El cálculo de los anfitriones viene dado por el número de propiedades que necesita ser mostrada para lograr la cantidad de arriendos esperados y de acuerdo a la probabilidad de aceptación de la cita por parte de un anfitrión (45%, ver anexo 1). De esta forma, si consideramos una disponibilidad de un 10% del total de anfitriones registrados y éstos muestran en promedio 2 propiedades por día.

- Gerente comercial / operaciones
- Asistente comercial y de marketing
- Gerente de nuevos negocios
- Gerente de desarrollo IT
- Anfitriones: 90 el primer mes llegando a 865 a finales del primer año

En la capa 2, el equipo debe aumentar principalmente para cubrir los requerimientos operacionales y de gestión de recursos humanos. En ésta segunda etapa B2C, aumentan los clientes y por ende los anfitriones, por lo que debe haber dentro de la estructura un coordinador de anfitriones, quien será el encargado de su reclutamiento, selección, del plan de capacitación y de la evaluación de éstos. Todo esto será vía web o canales remotos.

También se deberá agregar a la estructura otro asistente comercial y de marketing, ya que el plan de marketing debe prepararse para en la capa 3 tener la capacidad de enfrentar en cambio de modelo que pasa desde un marketing directo gestionado prácticamente por el gerente comercial con los pocos clientes corporativos y un plan masivo para dar a conocer la marca tanto entre usuarios para que prueben el sistema y generen tracción.

Finalmente se agregará también a la estructura un administrativo contable para gestionar los flujos y los pagos. Estos no son complejos en su naturaleza, pero el volumen representará un desafío.

- Gerente comercial / operaciones
- Asistente comercial y de marketing x1
- Coordinador zonal de anfitriones
- Administrativo contable
- Gerente de nuevos negocios
- Gerente de desarrollo IT
- Anfitriones: 865 a inicios del segundo año, llegando a 1,730 a mediados del mismo año

En la capa 3 en la que la que el modelo C2C comienza a operar en todo Chile, el cambio viene no solo de la mano de más clientes y más anfitriones, sino también por el tipo de cliente. Por esto aumenta la dotación en coordinadores zonales de anfitriones y en dos asistentes comerciales más.

En éste capa se hace necesario activar el plan de marketing, con foco en dar a conocer la compañía a los clientes, anfitriones y usuarios, además de sostener relaciones con los portales inmobiliarios donde tendremos alojados nuestros servicios. Además, la plataforma web ya deberá tener un nivel de sofisticación un poco mayor, permitiendo rankear y evaluar tanto a los anfitriones como a las propiedades, además de contar con algún tipo de *sorter* para asignar de acuerdo a ciertos criterios operacionales y comerciales como cercanía y/o ranking a los distintos anfitriones.

- Gerente comercial / operaciones
- Asistente comercial y de marketing x1
- Coordinador zonal de anfitriones x3
- Analista senior de control de gestión
- Administrativo contable
- Gerente de nuevos negocios
- Gerente de desarrollo IT
- Anfitriones: se espera contar con 3,400 una vez finalizada la implementación de la etapa 3.

6.3 Incentivos y compensaciones

El equipo de fundadores, así como el Gerente de desarrollo IT tendrán sueldo de acuerdo a mercado hasta la completa implementación de la capa 1, y recibirán un sueldo fijo base de 2 millones

cada uno. Comenzada la etapa 2 el sueldo bruto será 3 millones, y luego en la etapa 3 el sueldo será de 5 millones. En cuanto a los otros cargos, serán ofertas de mercado:

- Asistente comercial y de marketing: 1.200.000.- bruto
- Coordinador zonal de anfitriones: 1.600.000.- bruto
- Analista senior de control de gestión: 2.000.000.- bruto
- Administrativo contable: 1.600.000.- bruto

En cuanto al pago de los anfitriones, cualquiera sea la etapa del proyecto se les pagará en UF por visita, y será de \$6.250 CLP (ajustable por IPC para tener similar en UF) más un premio por éxito \$30.000 CLP ajustable de la misma manera por propiedad arrendada bajo su gestión. Esto surge de un benchmark realizado con otras plataformas de naturaleza similar como Cornershop y que fue detallado en la sección de pricing. Tal como se detalló dentro del plan de marketing, los anfitriones tendrán acceso a concurso de venta, incentivos por desempeño y otro tipo de compensaciones variables de acuerdo a las necesidades puntuales del negocio en un momento dado.

7. PLAN FINANCIERO

7.1 Tasa de rentabilidad esperada

La tasa de descuento del proyecto se construyó utilizando Damodarán, y se utilizaron betas desapalancados para su cálculo.

De éste modo la tasa queda así:

Ecuación 1. Tasa de rentabilidad esperada.

$$K_e = 1,3\% + 1,01 \times 6,96\% + 4\% + 5\% = 17,32\% \text{ en UF.}$$

El primer valor corresponde a la tasa libre de riesgo en UF, para lo que se utilizó un bono soberano de Chile a 5 años que es el horizonte de evaluación del proyecto. En cuanto al beta, se utilizó una combinación lineal del beta desapalancado de servicios relacionados al *real state* (0,9) y el beta relacionado de software y aplicaciones (1,12). A eso se sumó un premio por iliquidez del 4% y un premio por Startup de 5%.

Tabla 2. Flujos anuales a 5 años.

	UoM	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Flujos Anuales	UF	-200	-1,706	-454	3,418	3,418	3,418
Tasa Anual	%	17%					
Tasa Mensual	%	1.3%					
Periodos	meses	24					
VAN	UF	3,474					
TIR	%	69%					

De esta forma, el atractivo del proyecto está dado por su TIR=69%, que más que paga la tasa de descuento exigida por exigida para un negocio de esta naturaleza.

El detalle de estados financieros se presenta en los anexos (Ver anexo 3).

Respecto del Valor de Largo Plazo de nuestros clientes, se presenta a continuación:

Tabla 3. Long Term Value (Valor de largo plazo de nuestros clientes).

LTV = Margen por cliente * Recurrencia * Tiempo medio de vida			
Beneficio por cliente (en UF)	Atenciones en 1 año (en veces)	Tiempo de vida promedio (en años)	Valor del Cliente (ingresos futuros en UF)
0.343	0.5	6	1.029

De este indicador, se puede desprender que el negocio de **Dommus** es un negocio de volumen, en el que el ticket promedio por cliente es relativamente bajo y se apunta a una masificación del servicio.

En cuanto a los Costos de Adquisición de Clientes (CAC por sus siglas en inglés), corresponden a los costos asociados a los esfuerzos del plan de marketing para adquirir clientes. A continuación, se presenta la estimación para los primeros 5 años:

Tabla 4. Customer Acquisition Costs (Costo de adquisición de clientes).

		CAC = Customer Acquisition Costs					
UoM		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Costos Plan de Marketing (UF)	UF		863	2,148	3,453	3,453	3,453
Cientes CAC	Cientes UF / Cliente		837	4,360	7,008	7,008	7,008
			1.0	0.5	0.5	0.5	0.5
Costos/Margen de Explotación			92%	44%	44%	44%	44%

Si se analiza en conjunto con el LTV, se deja puede observar que el CAC para el año 1 demuestra los enormes esfuerzos en marketing para lograr una masa crítica de clientes y anfitriones que serán el sustento y tracción para los periodos posteriores, en los que se logra llegar a una proporción CAC/LTV que asegure los flujos futuros del negocio.

Por último, al ser este un negocio de volumen, hemos sensibilizado los impactos en la evaluación financiera bajo un escenario optimista un escenario pesimista, cuyos resultados se presentan a continuación:

Tabla 5. Análisis de Sensibilidad.

Optimista (Precio 4.2UF)	UoM	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Flujos Anuales	UF	-200	-1,539	418	4,819	4,819	4,819
Tasa Anual	%	17%					
Tasa Mensual	%	1.3%					
Periodos	meses	24					
VAN	UF	6,489					
TIR	%	114%					
Conservador (Precio 4UF)	UoM	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Flujos Anuales	UF	-200	-1,706	-454	3,418	3,418	3,418
Tasa Anual	%	17%					
Tasa Mensual	%	1.3%					
Periodos	meses	24					
VAN	UF	3,474					
TIR	%	69%					
Pesimista (Precio 3.8UF)	UoM	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Flujos Anuales	UF	-200	-1,873	-1,326	2,016	2,016	2,016
Tasa Anual	%	17%					
Tasa Mensual	%	1.3%					
Periodos	meses	24					
VAN	UF	460					
TIR	%	24%					

Así, se demuestra como cambios de un +/-5% del precio del servicio de Dommus tiene impactos importantes tanto en el VAN como en la TIR del proyecto, lo que demuestra que el atractivo se encuentra en el volumen y escalabilidad del modelo, que una vez probado en Chile, tiene potencial para seguir creciendo a nivel internacional.

7.2 Estados Financieros

Tabla 6. Estado de Resultados.

Estado de Resultados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Ventas	60	88	120	148	176	208	264	324	380	468	528	584	3,348	17,440	28,032	28,032	28,032
Costos Operaciones																	
Costos Variables	43	63	86	106	127	150	190	233	273	337	380	420	2,409	12,547	20,167	20,167	20,167
Costos Fijos	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	225	2,645	4,447	4,447	4,447	4,447
Total Costos Operacionales	263	283	306	327	347	370	410	453	493	557	600	645	5,054	16,994	24,614	24,614	24,614
Margen Operacional / EBITDA	-203	-195	-186	-179	-171	-162	-146	-129	-113	-89	-72	-61	-1,706	446	3,418	3,418	3,418
Amortización Intangibles	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	167	20,000	80,000	110,000	110,000	110,000
Resultado antes de impuesto	-205	-197	-188	-180	-172	-163	-148	-131	-115	-90	-74	-63	-1,726	366	3,308	3,308	3,308
27% Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	526	893	893
Resultado Neto	-205	-197	-188	-180	-172	-163	-148	-131	-115	-90	-74	-63	-1,726	366	2,782	2,415	2,415

Tabla 7. Balance General.

Balance General	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Activos																		
Activos Circulantes	3,200	2,797	2,601	2,415	2,237	2,066	1,909	1,772	1,646	1,536	1,452	1,383	1,325	1,325	964	5,226	7,751	10,276
Banco	3,200	2,762	2,571	2,391	2,221	2,059	1,909	1,772	1,646	1,536	1,452	1,383	1,325	1,325	964	5,226	7,751	10,276
Remanente Credito Fiscal	35	30	24	16	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Credito por Impuestos Diferidos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Activos Fijos																		
Intangibles	198	197	195	193	192	190	188	187	185	183	182	180	180	1,000	890	780	670	
(Dep / Amortización Acumulada)	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,100	1,100	1,100	1,100	
	-2	-3	-5	-7	-8	-10	-12	-13	-15	-17	-18	-20	-20	-100	-210	-320	-430	
Total Activos	2,995	2,798	2,610	2,430	2,258	2,099	1,961	1,833	1,721	1,635	1,565	1,505	1,505	1,964	6,116	8,531	10,946	
Pasivos																		
Pasivos Circulantes	-	-	-	-	-	5	14	17	20	25	28	31	31	125	1,494	1,494	1,494	
Cuentas por Pagar	-	-	-	-	-	5	14	17	20	25	28	31	31	125	1,494	1,494	1,494	
Iva por Pagar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Pasivos a Largo Plazo	3,200	2,995	2,798	2,610	2,430	2,258	2,094	1,947	1,816	1,701	1,610	1,537	1,474	1,474	1,840	4,622	7,037	9,451
Patrimonio	3,200	2,995	2,798	2,610	2,430	2,258	2,094	1,947	1,816	1,701	1,610	1,537	1,474	1,474	1,840	4,622	7,037	9,451
Capital Social	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	
Utilidades Retenidas	-205	-402	-590	-770	-942	-1,106	-1,253	-1,384	-1,499	-1,590	-1,663	-1,726	-1,726	-1,360	-1,422	-3,837	-6,251	
Total Pasivos	2,995	2,798	2,610	2,430	2,258	2,099	1,961	1,833	1,721	1,635	1,565	1,505	1,505	1,964	6,116	8,531	10,946	

Tabla 8. Estado de flujo de efectivo.

Flujo de Caja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Actividades Operacionales	-238	-191	-180	-171	-161	-151	-137	-126	-110	-84	-69	-58	-1,675	539	4,262	2,525	2,525
Cash Working Profit	-205	-197	-188	-180	-172	-163	-148	-131	-115	-90	-74	-63	-1,726	366	2,782	2,415	2,415
Non Cash	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	80	110	110	110
Var AC	-35	5	6	8	9	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Var PC	-	-	-	-	-	5	9	3	3	5	3	3	31	93	1,370	-	-
Movimiento de Capital de Trabajo	-35	5	6	8	9	11	9	3	3	5	3	3	31	93	1,370	-	-
Act Financiamiento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Act Inversion	-200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-200	-900	-	-
Cash Movement	-438	-191	-180	-171	-161	-151	-137	-126	-110	-84	-69	-58	-1,875	-361	4,262	2,525	2,525
Opening balance	3,200	2,762	2,571	2,391	2,221	2,059	1,909	1,772	1,646	1,536	1,452	1,383	3,200	1,325	964	5,226	7,751
Final Cash	2,762	2,571	2,391	2,221	2,059	1,909	1,772	1,646	1,536	1,452	1,383	1,325	1,325	964	5,226	7,751	10,276

8. RIESGOS CRÍTICOS

A continuación, se presenta una matriz de riesgos identificando los más importantes por categoría y los controles asociados tanto para prevenir venir su ocurrencia o mitigar sus impactos donde aplique:

Tabla 9. Análisis de Riesgos

Tipo	Riesgo	Control
Desarrollo	→ Falta de profesionales calificados para el desarrollo tecnológico.	→ Plan de Reclutamiento alineado a etapas de crecimiento
Éxito	<ul style="list-style-type: none"> → No lograr la masa crítica de anfitriones para dar un buen servicio. → No generar la confianza necesaria en los propietarios → No lograr la masa crítica de propiedades como para atraer anfitriones → No tener anfitriones para asignar en determinados momentos 	<ul style="list-style-type: none"> → Plan de Reclutamiento alineado a etapas de crecimiento → Plan de Marketing y oferta de un seguro → Plan de Marketing y generación de alianzas estratégicas con portales inmobiliarios / Descuentos → Implementación de tarifas dinámicas para anfitriones
Supervivencia en términos de interés del mercado y crecimiento	→ Baja tracción del servicio y bajo crecimiento	→ Plan de Marketing dinámico que permita identificar señales tempranas y acciones inmediatas para asegurar el cumplimiento de las metas de crecimiento.
Acciones de los competidores	→ Riesgos movilizaciones de corredores de propiedades, vacíos legales.	→ Alianza estratégica con Estudio de Abogados
Tiempos y costos de desarrollo	→ Riesgo de incumplimiento de plazos de desarrollo, riesgo de fuga de desarrolladores (implica capacitar y atrasar), el proyecto se alarga por lo tanto los desarrolladores cobran más (si es a sueldo y no por proyecto entregable).	→ Planificación estratégica y táctica considerando componentes fijas y por objetivos respecto del desarrollo de proyectos

Gastos operativos	→ Riesgo de propiedades que no se arriendan o se arriendan en una cantidad mayor de visitas que las previstas	→ Desarrollo de procesos de identificación temprana de propiedades con riesgo de baja rotación para aplicar diferentes estrategias de marketing / re-pricing.
Disponibilidad de financiamiento	→ Default por indisponibilidad de caja.	→ Planificación financiera para asegurar el cumplimiento de los compromisos de corto plazo.

Como control preventivo, el plan es hacer inversiones en desarrollos graduales que vayan de la mano con el crecimiento de la empresa. La efectividad de una estrategia de liquidación de activos es eventualmente baja, por tratarse de un negocio de baja intensidad en activos fijos.

9. PROPUESTA INVERSIONISTA

Este capítulo debe contener la estrategia de Financiamiento del proyecto y la Oferta para el inversionista: cuánto se necesita y qué se ofrece a cambio

La estrategia del proyecto considera financiar inicialmente con recursos propios y en el corto plazo por medio de una ronda de levantamiento de capital. Para la ronda de levantamiento de capital se propone un modelo de Venture Capital, cuya propuesta para el inversionista es acceder a un negocio con múltiplos de 5X, en el que con una inversión de sólo 2,000 UF, puede acceder a un retorno de un 25% anual de su capital, pudiendo triplicarlo en un periodo de 5 años.

Tabla 10. Venture Capital Model (Modelo de Capital de Riesgo).

Modelo VC

	UoM	
Valoración pre money primera ronda	UF	3.600
Levantamiento capital ronda 1	UF	2.000
Valoración post money en horizonte	UF	17.089
Valorización aporte primera ronda	UF	6.104
Horizonte años primera ronda		5
EBITDA	UF	3.418
Multiplo		5
% propiedad inicial inversionista primera ronda		35.7%
% propiedad inicial founders	100%	64.3%
% propiedad final inversionista primera ronda		35.7%
% propiedad final founders	100%	64.3%
TIR ronda 1		25%

	-	1	2	3	4	5
x valorización a 5 años	1.0	25%	25%	25%	25%	25%
	3.05	1.25	1.56	1.95	2.44	3.05

Es importante destacar que con su inversión de 2,000 UF, podrán acceder a ser dueños de un 35.7% de la propiedad de Dommus.

10. CONCLUSIONES

El mercado inmobiliario, particularmente el del arriendo de unidades de dos dormitorios va en alza, dado por el crecimiento de la población en urbes y la disminución del tamaño de los hogares. Este crecimiento en la demanda por unidades y el de estas solo un 20% sean bajo la modalidad de arriendo cuando la tendencia en países desarrollados es del al menos el 30% implica que la cantidad de unidades ofertadas en los próximos seguirá creciendo.

Este crecimiento es una oportunidad para todos los servicios anexos, como es por ejemplo el servicio de mostrar propiedades, o en su versión más clásica, el corretaje de propiedades, sin embargo el creciente volumen de oferta y demanda por unidades de menor tamaño y la poca rentabilidad que la gestión de estas unidades supone para las corredoras hacen que hoy ésta gestión sea vía autogestión del inversionista, quien por definición tiene poco tiempo y es a él a quien **Dommus** ofrece un servicio que aumentará su rentabilidad al mejorar la frecuencia de visitas a la propiedad, cerrando de esta manera los acuerdos de manera rápida y eficiente.

Dommus como servicio de anfitriones tiene la capacidad de trabajar tanto C2C como B2C, y bajo éste último modelo de negocio la compañía comenzará sus operaciones a fin de tener un volumen mínimo, disminuyendo el riesgo y con una cantidad de unidades disponibles acotada generar los aprendizajes para la etapa C2C.

Este servicio obtiene su tracción de mano de los usuarios quienes no pagan por el servicio y generan la demanda necesaria para que la red colaborativa crezca en anfitriones y en clientes, valorizando así la compañía y aumentando las transacciones.

Finalmente existe un sin número de *up sides*, que pueden ir desde servicio de aseo a las propiedades, servicio de mejorar tanto las fotos como la descripción de las propiedades en los portales donde esté publicado hasta servicio de anfitriones para recibir mudanzas o compras relacionadas al cambio de casa.

Sin duda **Dommus** se hace cargo de una falta de tiempo de los inversionistas, permitiéndoles por medio de anfitriones mostrar la propiedad, eliminando las fricciones de coordinación y mejorando

la frecuencia de visitas al poder disponibilizar más horarios que los que puede disponer el dueño de las unidades.

De esta forma el atractivo de este proyecto está dado principalmente por la gran capacidad de escalamiento, que permite en un escenario de evaluación conservador a 5 años, lograr una tasa interna de retorno cercana al 70% y un payback al tercer año de puesta en marcha. Con una tesis para el inversionista de una rentabilidad de su inversión a 5 años del 25% y una participación en la propiedad del 35.7%

11. BIBLIOGRAFÍA

- Pablo Contreras. (2018). No apunte a precio muy alto si quiere arrendar rápido su propiedad. 10.03.2019, de Publimetro Sitio web:
<https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/06/19/no-apunte-precio-alto-quiere-arrendar-rapido-propiedad.html>
- José Miguel Simian. (2018). El crecimiento del mercado de arriendo en Chile. 02.03.2019, de ESE Business School – Universidad de los Andes Sitio web:
https://www.esecol.cl/esecol/site/artic/20180927/asocfile/20180927162505/2018_09_mercado_arriendo_habitacional_en_chile_esecol_public.pdf
- Digimedios. (2018). Campañas Mailing. 17.03.2019, de Digimedios Sitio web:
https://digimedios.cl/mailling/?gclid=CjwKCAjw4LfkBRBDEiwAc2DSIDAR7IlzJ9yG89MBgNpJ8GPPyuu-z48UU65gM0eCTkRy858LOtT3bxoCpeEQAvD_BwE
- INE: segunda entrega resultados censo 2017 Chile presenta mayor nivel educativo creciente inmigración y aumento de hogares unipersonales:
<https://www.inec.cl/prensa/2018/05/04/segunda-entrega-resultados-censo-2017-chile-presenta-mayor-nivel-educativo-creciente-inmigraci%C3%B3n-y-aumento-de-hogares-unipersonales>
- Capítulo temático: Sector inmobiliario residencial y estabilidad financiera Informe de Estabilidad Financiera Segundo Semestre 2018:
<https://www.bcentral.cl/documents/20143/31860/mmc16112018.pdf/630a0462-edae-89f2-27a7-3f2bb08fc113>
- Uber Eats business model: <https://fourweekmba.com/uber-eats-business-model/>
- Todo sobre Airbnb: historia, modelo de negocio y futuro:
<https://www.smarttravel.news/2018/11/27/airbnb-historia-modelo-negocio-futuro/>

12. ANEXOS

Anexo A: Resultados Encuesta Dommus

132 respuestas



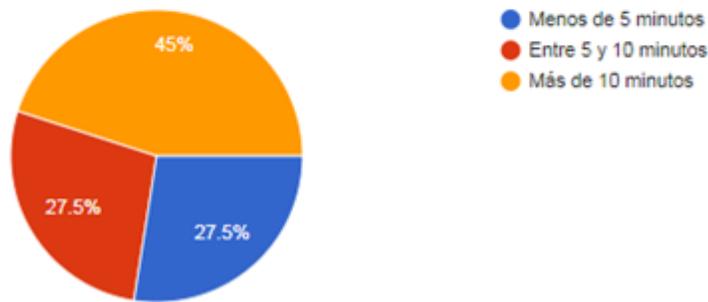
SUMMARY

INDIVIDUAL

Accepting responses

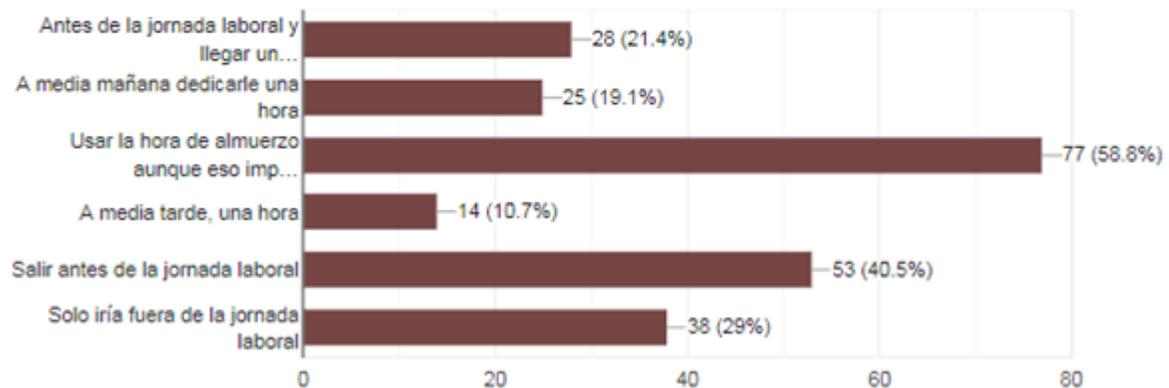
Cuando vas a comprar zapatos u otro producto que mezcle funcionalidad con moda o estilo, ¿Cuánto te demoras en decidir si te lo llevarás o no?

131 respuestas



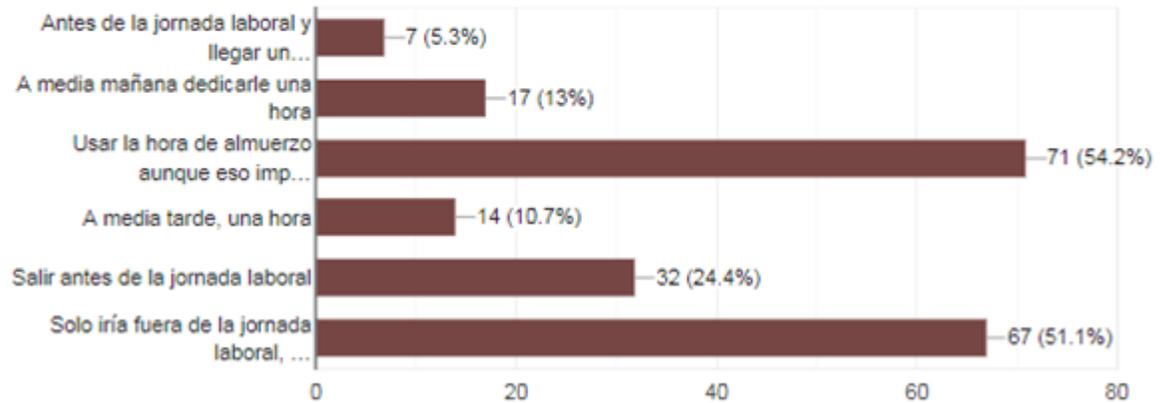
Si crees haber encontrado el lugar de tus sueños para vivir, entendiendo que se puede arrendar por otra persona en cualquier momento. ¿Estás dispuesto a ir a verlo durante la jornada laboral para no perder la oportunidad? (puedes responder más de una)

131 respuestas



Si un amig@ que vive fuera de la ciudad y a quien no ves hace tiempo, te llama para tomarse un café hoy mismo, ¿En qué horarios podrías salir de tu trabajo para juntarte con El/Ella? (puedes responder más de una)

131 responses



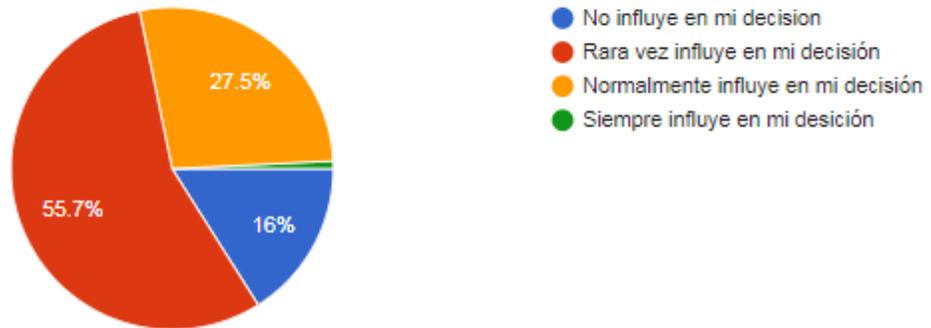
Si te agendan una reunión o una cita mañana, cual es la probabilidad de que puedas aceptarla sin que tengas que modificar en nada tu agenda

131 responses



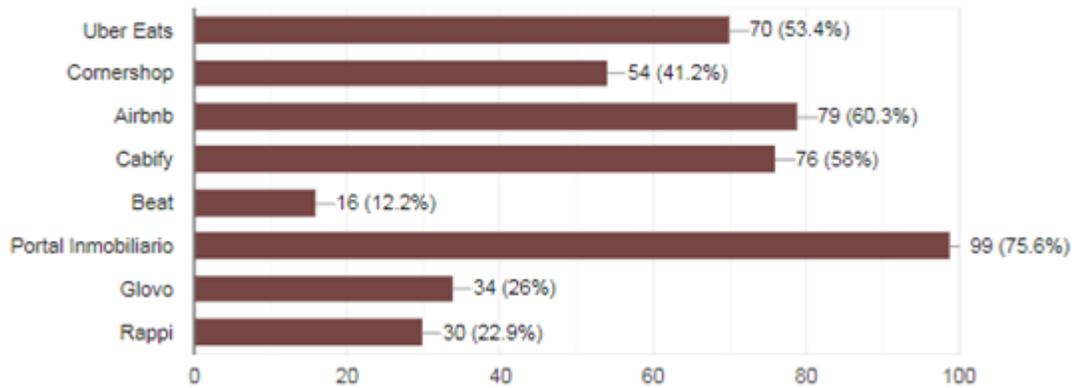
Cuando tienes clara la intención de comprar algún tipo de producto durable (Productos que deberían durar 2 años o más, y de los que tienes sólo uno o dos) y que ya revisaste previamente por internet, ¿Influye en tu decisión de compra la asesoría que te pueda dar el vendedor en el punto de venta?

131 responses



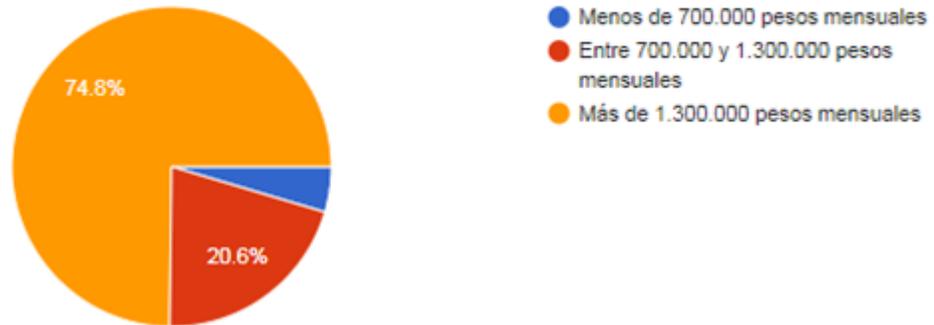
¿Alguna vez has usado alguna de las siguientes aplicaciones?

131 responses



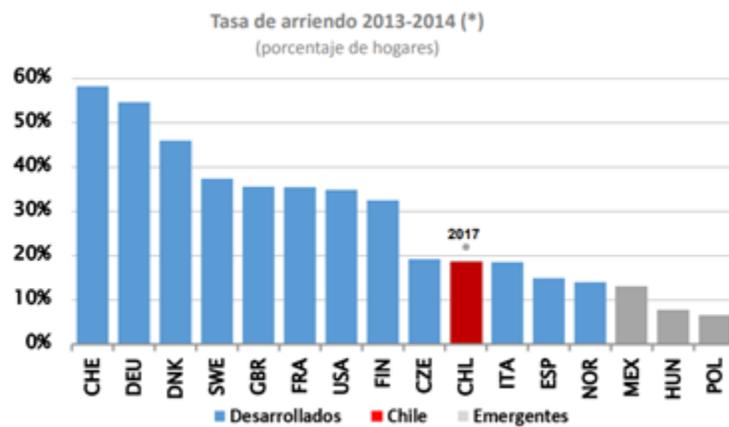
Perfil del encuestado: ¿Cuál es su ingreso mensual en los siguientes rangos?

131 respuestas



Anexo B: Información conformación de los hogares Chile

El mercado de arriendo en Chile es relativamente pequeño en comparación con países desarrollados, por lo que existe espacio para que este segmento continúe creciendo.



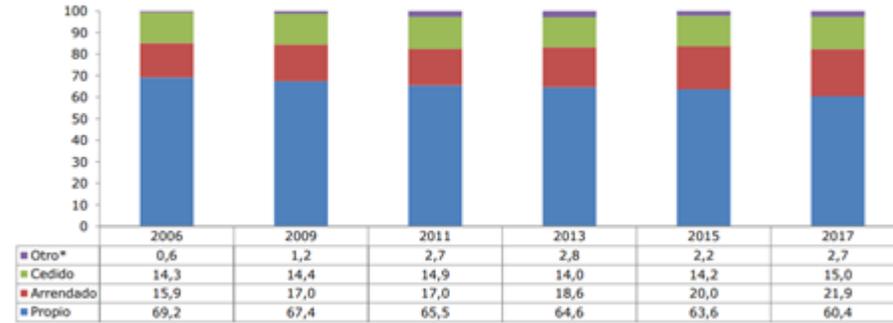
(*) Barra roja para Chile corresponde a Casen 2013. Punto corresponde a Casen 2017.

Fuente: Banco Central de Chile en base a datos de Casen 2013 y 2017, y OCDE.



Distribución de los hogares según situación de tenencia de la vivienda (2006-2017)

(Porcentaje, hogares por año)

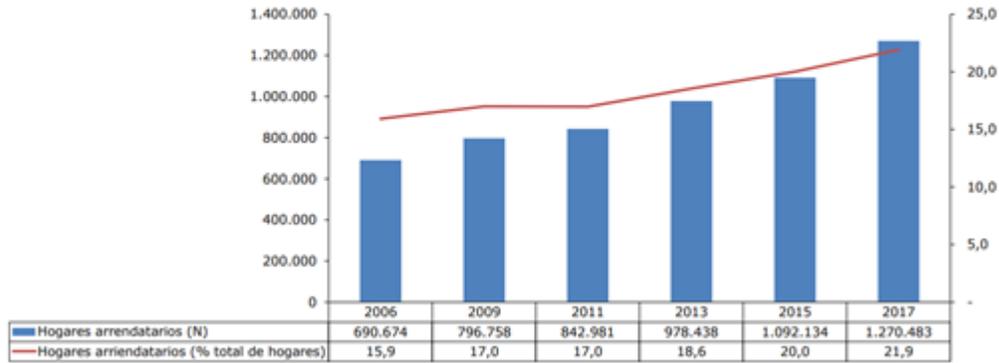


Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

*Otro: incluye tenencia por usufructo (sólo uso y goce), ocupación irregular (de hecho) y poseer irregular. Diferencias 2013-2017: Al 95% de confianza, las diferencias en cada categoría SON estadísticamente significativas.

Número y porcentaje de hogares arrendatarios (2006-2017)

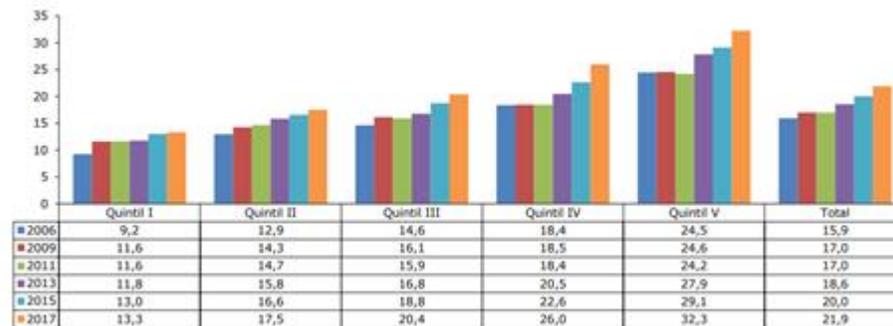
(Número y porcentaje, hogares arrendatarios)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

Porcentaje de hogares arrendatarios por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2006-2017)

(Porcentaje, hogares por quintil de ingreso)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

Diferencias a través del tiempo por quintil: Al 95% de confianza, las diferencias en todos los períodos observados (años consecutivos) NO SON estadísticamente significativas. ENCUESTA: quintil I (2006-2009), quintil II (2013-2015), quintil III (2013-2015), quintil IV (2013-2015), quintil V (2011-2013), quintil V (2011-2013), quintil V (2011-2013), quintil V (2011-2013).

Porcentaje de hogares arrendatarios por región (2009-2017)

(Porcentaje, hogares por región)

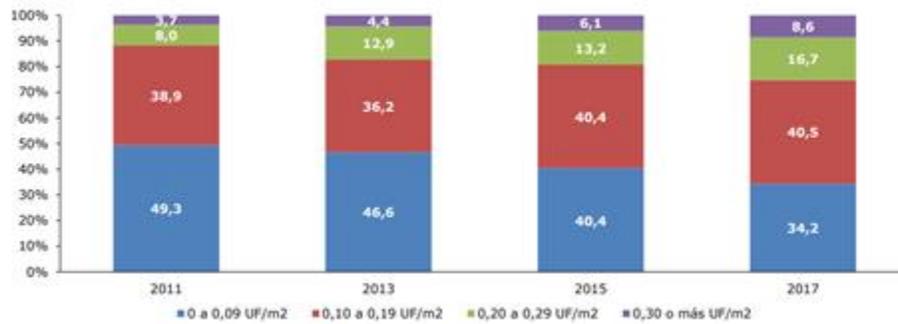
Región	2006	2009	2011	2013	2015	2017
Arica y Parinacota		15,9	17,0	18,3	20,8	21,1
Tarapacá	21,1	23,0	25,9	26,5	33,0	32,4
Antofagasta	19,1	17,5	19,4	23,4	26,5	27,6
Atacama	16,8	15,4	13,7	14,2	15,3	13,4
Coquimbo	9,74	13,5	14,2	14,1	15,4	14,7
Valparaíso	15,89	18,4	19,0	18,9	20,5	22,3
Metropolitana	19,51	20,9	20,4	22,6	24,5	27,9
O'Higgins	13,04	13,2	13,8	18,0	16,0	16,4
Maule	10,77	11,4	11,6	11,2	11,9	11,5
Nuble						14,9
Biobío	12,76	14,3	13,0	13,3	14,4	17,7
La Araucanía	10,84	10,8	10,8	12,6	14,1	14,1
Los Ríos		9,6	12,8	13,0	15,3	15,4
Los Lagos	12	13,2	12,7	15,4	15,8	17,9
Aysén	18,88	15,1	17,5	19,9	19,8	22,9
Magallanes	12,71	13,5	14,3	18,6	21,1	19,8
Total	15,9	17,0	17,0	18,6	20,0	21,9

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

Nota: los datos correspondientes a la Región del Bío Bío antes y después del año 2017 no son comparables, pues con anterioridad a este año dicha región incluía el territorio de la actual Región del Biobío. Diferencias en porcentajes (2011-2017): Al 95% de confianza, las diferencias en todos los periodos observados (años consecutivos) NO SON estadísticamente significativas, EXCEPTO: Metropolitana.

Distribución de los hogares arrendatarios según tramos de arriendo pagado en UF/m² (2011-2017)

(Porcentaje, hogares)

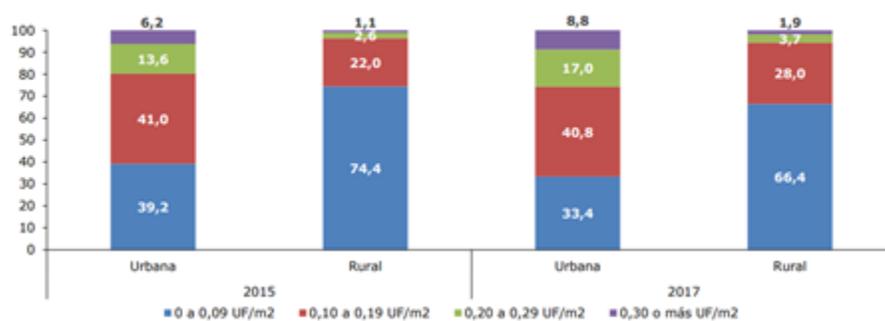


Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

Diferencias a través del tiempo por tramo: Al 95% de confianza, las diferencias en todos los periodos observados (años consecutivos) SON estadísticamente significativas, EXCEPTO: (2011-2013) "0 a 0,09 UF/m²"; (2011-2013) (2015-2017) "0,10 a 0,19 UF/m²"; (2013-2015) "0,20 a 0,29 UF/m²"; (2011-2013) (2013-2015) (2015-2017) "0,30 o más UF/m²".

Distribución de los hogares arrendatarios según tramos de arriendo pagado en UF/m² por zona (2015-2017)

(Porcentaje, hogares por quintil de ingreso)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

Diferencias a través del tiempo: Al 95% de confianza, las diferencias por tramo para cada zona SON estadísticamente significativas, EXCEPTO: urbano, rural en "0,10 a 0,19 UF/m²"; rural en "0,20 a 0,29 UF/m²"; urbano, rural en "0,30 o más UF/m²".

Anexo 3. Matriz de arriendo de propiedades

	Cobro al inversionista	Cobro al arrendatario	Costos de agencia	Beneficios
Autogestión	Publicación en portales	No hay cobro directo	Altos. Coordinación para visitar propiedades y firma de documentos.	No se pierde contacto con el arrendatario en ningún momento.
Corredoras de propiedades	50% del arriendo del primer mes	50% del arriendo del primer mes	Bajos. La corredora de propiedades coordina visitas y firma de documentos.	Se delega toda la generación de documentos
Gestores de renta inmobiliaria	50% del arriendo del primer mes + 8% mensual + IVA	50% del arriendo del primer mes	Bajos. Los gestores de renta inmobiliaria coordinan visitas y firma de documentos.	Se delega absolutamente la gestión de la propiedad para todo tipo de efectos.
Dommus	Publicación en portales + cargo fijo (menor al 50% del arriendo del primer mes)	No hay cobro directo lo que genera la tracción	Bajos. Dommus coordina visitas y disponibiliza documentos para la firma.	No se pierde contacto con el arrendatario al momento de documentar el acuerdo.