

ESCUELA DE POSTGRADO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
MBA SUNRISE
AGOSTO 2019



Dommus

Plan de Negocios – Parte I

CURSO: Taller AFE

PROFESOR: Claudio Dufeu

Nombre Alumno:
Carlos Maudier

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	3
1.1 Necesidad.....	3
1.2 Ventana de oportunidad	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	7
2.1 Industria	7
Industria inmobiliaria	7
Industria del arriendo de propiedades	8
Actores clave y cambios en el mercado	9
2.2 Competidores	10
Un nuevo actor: Dommus.....	11
2.3 Clientes y stakeholders	12
Clientes.....	12
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	15
3.1 Modelo de negocios.....	15
3.2 Descripción de la empresa.....	16
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	16
3.4 RSE y sustentabilidad.....	19
4. PLAN DE MARKETING	20
4.1 Objetivos de marketing.....	20
4.2 Estrategia de segmentación.....	22
4.3 Estrategia de producto / servicio.....	24
4.4 Estrategia de Precio	25
4.5 Estrategia de Distribución	26
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	27
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	30
5. PLAN DE OPERACIONES	33
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	33
5.2. Flujo de operaciones	34
5.3. Plan de desarrollo e implementación	35
5.4. Dotación	35
6. EQUIPO DEL PROYECTO	36

6.1 Equipo gestor	36
-------------------------	----

TABLA DE CONTENIDOS (Continuación)

6.2 Estructura organizacional	36
6.3 Incentivos y compensaciones	36
7. PLAN FINANCIERO	38
7.1 Tasa de rentabilidad esperada	38
7.2 Estados Financieros	41
8. RIESGOS CRÍTICOS	42
9. PROPUESTA INVERSIONISTA	44
10. CONCLUSIONES	45
11. BIBLIOGRAFÍA	47
12. ANEXOS	48
Anexo A: Resultados Encuesta Dommus	48
Anexo B: Información conformación de los hogares Chile	51

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de arriendo de propiedades	11
Tabla 2. Gasto mensual por capa	32
Tabla 3. Gasto anual	32
Tabla 4. Flujos anuales a 5 años	38
Tabla 5. Long Term Value (Valor de largo plazo de nuestros clientes)	39
Tabla 6. Customer Acquisition Costs (Costo de adquisición de clientes)	39
Tabla 7. Análisis de Sensibilidad	40
Tabla 8. Estado de Resultados	41
Tabla 9. Balance General	41
Tabla 10. Estado de flujo de efectivo	41
Tabla 11. Análisis de Riesgos	42
Tabla 12. Venture Capital Model (Modelo de Capital de Riesgo)	44

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Estrategia de escalamiento por capas	17
Ilustración 2. Flujo de Operaciones	34

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Porcentaje de hogares arrendatarios por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2006-2017)	5
Gráfico 2. Cantidad de hogares y tamaño del hogar Censo 1982-2017	7
Gráfico 3. Radiografía Inmobiliaria del Gran Santiago	9

Lista de Ecuaciones

Ecuación 1. Tasa de rentabilidad esperada..... 38

RESUMEN EJECUTIVO

El aumento en la esperanza de vida de las personas, la migración desde sectores rurales a las grandes ciudades y la inmigración desde distintos lugares del mundo han resultado en un importante crecimiento del mercado inmobiliario en Chile, lo que a su vez aumenta la demanda por distintos tipos de inmuebles, cuyo efecto es una alta demanda de espacios habitacionales en zonas urbanas

Ésta es una tendencia global, tanto en la tasa de crecimiento, como en el tipo de viviendas con mayor demanda. Así la vivienda en Chile, que ostenta cerca de un 22% de hogares bajo la modalidad de arriendo, demuestra que la industria inmobiliaria tiene espacio para seguir creciendo, tal como demuestran las tasas de más del 30% de arrendamiento de países desarrollados.

Así, la industria inmobiliaria demuestra tener un tamaño relevante, con proyecciones de crecimiento y que centra su demanda en unidades de tamaño intermedio. Lo que prueba existe espacio en una industria con grandes proyecciones en cuanto a la propia gestión inmobiliaria como en todos los servicios relacionados y nuevos desarrollos.

Es así como surge **Dommus**, una plataforma colaborativa que conecta a los inversionistas inmobiliarios, dueños de las propiedades, con personas en búsqueda de vivienda, que mediante la gestión de una cartera de anfitriones - personas naturales - que disponibilizan sus agendas para mostrar las distintas propiedades, minimizando los roces que existen actualmente en las coordinaciones entre quienes quieren arrendar su propiedad y quienes quieren visitar una propiedad para arrendarla, permitiendo así, aumentando la cantidad de visitas en un mismo periodo de tiempo, concretar el cierre de los arriendos de una forma más dinámica que la actual, maximizando la rentabilidad sobre la inversión de los dueños de propiedades. La principal diferencia respecto de los corredores de propiedades, es que **Dommus** cuenta con cientos de anfitriones, es gratuito para quien está buscando su próximo lugar para vivir y esto resulta en la tracción necesaria para el crecimiento y rentabilidad de la plataforma.

RESUMEN EJECUTIVO (Continuación)

De esta forma, el atractivo de *Dommus* para los inversionistas se encuentra en el gran potencial de escalamiento en distintas etapas, que permite en un escenario de evaluación a 5 años, lograr una tasa interna de retorno del 40% y un payback al tercer año de puesta en marcha.

Se propone a los inversionistas interesados, participar de una ronda de levantamiento de capital a mediados del primer año del proyecto para levantar 2,000 UF y obtener así una participación de un 35.7% de esta plataforma tecnológica cuyo valor será de 1 millón de dólares a fines del año 5. El margen EBITDA al quinto año es del 10% con ingresos proyectados.

De esta forma, la rentabilidad de este negocio, se basa en un plan de salida que consiste en la venta de la empresa a los actores relevantes en la industria del avisaje de venta y arriendo de propiedades, quienes podrán así integrar verticalmente servicios de anfitriones a asociaciones de corredores de propiedades, para el montaje de una gran red de corredores tipo anfitriones o a otras plataformas colaborativas con el fin de ampliar horizontalmente sus servicios ofrecidos.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 Necesidad

La necesidad de la que **Dommus** se hace cargo es de disminuir la fricción que existe entre personas que quieran comprar o arrendar una propiedad con los dueños de éstas -ya sea inversionistas individuales o administradores de renta residencial- al momento de querer concretar una visita de acuerdo a la disponibilidad horaria de cada uno de los involucrados.

Quienes quieren arrendar o comprar una propiedad normalmente tienen varias opciones en carpeta y la urgencia por visitar propiedades está dada por no perder la oportunidad de tomar la mejor opción. Para el inversionista la urgencia está dada por rentabilizar su inversión, lo que se contrapone a su disponibilidad de tiempo para ir a mostrar la propiedad de inversión, la que es por definición limitada. (ver anexo 1)

Actualmente las alternativas que existen para los inversionistas personas son la autogestión, en la que él mismo inversionista muestra su propiedad, o el uso de corredoras de propiedades. Esto último debería aumentar la capacidad de mostrar la propiedad y por ende de hacer negocios más rápido, sin embargo, ésta alternativa es poco preferida por los arrendatarios o compradores, quienes al usar estos servicios deben pagar una comisión, la que sumada a los otros gastos asociados a cambios de casa (cómo mes de garantía en arriendos o trámites de inscripción en caso de compra y mudanzas) encarecen la transacción.

En cuanto a los gestores de rentas inmobiliarias o aglutinadores, tienen la alternativa de utilizar fuerza de venta propia, agregando a su gestión financiera una división intensiva en recurso humano o el uso de corredores de propiedades, quienes expropian parte de la utilidad del negocio.

Dommus ofrece un servicio de anfitriones, que son personas naturales que se inscriben en ésta plataforma colaborativa, para mostrar propiedades. Éste servicio es gratuito para quienes quieren ver una propiedad, y permite al inversionista acceder a un gran número de personas para mostrar sus unidades, disminuyendo la fricción al momento de querer coordinar visitas de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de ambas partes y disminuir el tiempo entre la necesidad y la concreción

de visitar una propiedad. Lo anterior aumenta la rentabilidad para el inversionista al poder cerrar negocios más rápido solo por mayor frecuencia de visitas a su propiedad y mejora la experiencia de quien anda en búsqueda de su próximo lugar para vivir. Del mismo modo, para los gestores de renta inmobiliarios les permite externalizar su fuerza de venta y centrarse netamente en el negocio inmobiliario.

El servicio no pretende eliminar por completo el contacto entre el propietario y el arrendatario/comprador, sino que busca posicionarse como una solución para maximizar la ventana de tiempo en que la propiedad está disponible para ser visitada por los interesados, aumentando de esta forma la probabilidad de concretar el negocio, bajando los costos al acortar los tiempos en que la propiedad se encuentra a la espera de ser vendida o arrendada. La concreción sigue estando en manos del inversionista, quien tendrá la oportunidad de conocer y definir si cerrar o no el acuerdo, siempre apoyado por la información que **Dommus** le puede brindar en cuanto a documentación requerida y condiciones del contrato.

1.2 Ventana de oportunidad

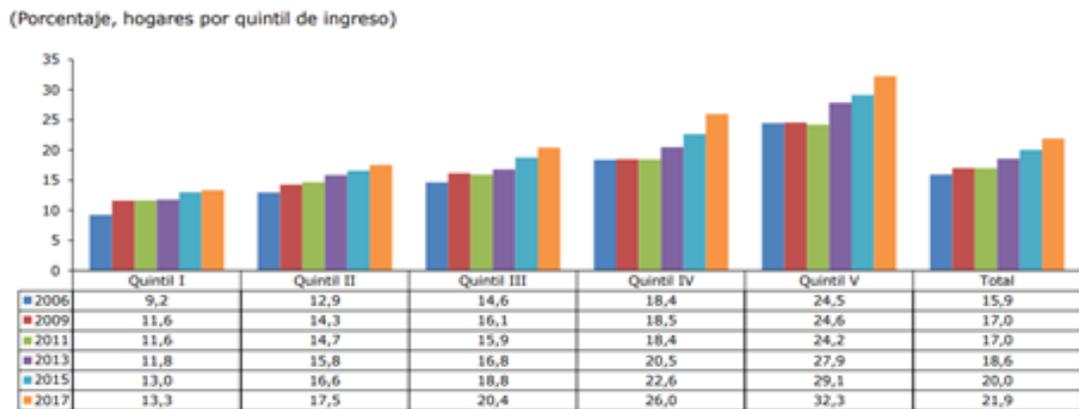
Según el último Censo, en la región metropolitana hay 2,3 millones de viviendas, de las que el 28% son en la modalidad arriendo, mientras que a nivel país es de un 20%, estando lejos aún de países en vías de desarrollo o desarrollados, donde la moda está sobre el 30%, alcanzando en algunos países tasas cercanas al 60%.

Solo en la región metropolitana los principales portales de avisaje de propiedades para arriendo tienen entre 13 mil y 16 mil propiedades en oferta para arriendo sobre las 10 UF, que corresponden al tipo de propiedades arrendadas por el quintil superior de la población. (ver ilustración 1).

En cuanto a las propiedades con mayor rotación, que son departamentos entre las 10 y 20 UF de arriendo mensual, los portales tienen ofertas en torno a las 5 mil unidades mensuales en RM, lo que es coincidente con la cantidad de viviendas en la modalidad de arriendo en el quintil superior

en la región metropolitana y una utilización en modalidad de arriendo de 24 meses promedio de las unidades.

A nivel país existen 6,4 millones de viviendas, y un 20% de éstas en la modalidad arriendo. De éste modo, cada mes a nivel país existen 10 mil viviendas disponibles para arrendar solo para el quintil superior. Estas estimaciones son conservadoras, ya que el quintil superior arrienda más que los quintiles inferiores.



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)

De éste modo, el mercado de la gestión inmobiliaria solo para arriendo de propiedades en Chile para el quintil superior genera mensualmente 10 mil firmas por contratos en promedio a 24 meses por 15 UF mensuales.

Tal como se mencionó, solo en la región metropolitana para la modalidad de arriendo, existen entre 13 mil y 16 mil propiedades continuamente en oferta, y 5 mil son para departamentos entre 10 UF y 20 UF de arriendo mensual. La tipografía más demandada de estas propiedades son los departamentos de 2 dormitorios, los que a su vez son preferidos por los inversionistas y es el tipo de edificación en altura con mayor prevalencia.

Dommus pretende ser el medio por el cual estas propiedades son mostradas a quienes buscan su lugar para vivir, ofreciendo al dueño de una propiedad de inversión la capacidad de mostrar con más frecuencia que bajo el modelo de autogestión o de corretaje de propiedades y así mejorar su rentabilidad, al mismo tiempo de disminuir la fricción del proceso de mostrar propiedades, tanto para inversionistas individuales como aglutinadores.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

En el siguiente capítulo se hace un análisis a la industria del arriendo y venta de propiedades, pero no sin antes profundizar en la industria inmobiliaria, cuya dinámica y crecimiento es la que genera ésta ventana de oportunidad.

2.1 Industria

Industria inmobiliaria

Tal como la población del mundo ha experimentado un crecimiento sostenido acompañado de la proliferación de grandes urbes, en Chile durante los últimos 50 años la población se ha duplicado y hoy casi nueve de cada diez personas viven en un centro urbano. Esto ha generado un aumento del mismo orden de magnitud en la demanda por viviendas en grandes ciudades.

Las características esperadas de estas viviendas también han cambiado, siendo las unidades de menor tamaño las que van ganando terreno. Lo anterior se explica por cambios demográficos, socio-culturales y movimientos migratorios, lo que da una resultante de conformación de hogares más pequeños. Estas nuevas tendencias generan hogares unipersonales, bipersonales de adultos jóvenes, medios o mayores sin hijos o sin hijos en el hogar o inmigrantes sin familia en el país.

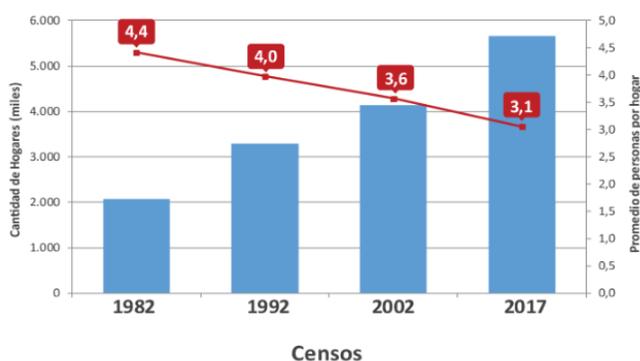


Gráfico 2. Cantidad de hogares y tamaño del hogar Censo 1982-2017

De acuerdo al último Censo, la cantidad de hogares aumentó, no así el tamaño del hogar, explicado en parte por una menor tasa de natalidad, que en los últimos 15 años pasó de 1,6 hijos por mujer a 1,3. También se explica por el crecimiento de los hogares unipersonales, que en el mismo

período aumentó desde 11,6% al 17,8%. Esto se debe no solo a las nuevas tendencias socio culturales sino también a la inmigración, que hoy alcanza el 4,4% de la población, contra el 0,8% que ostentaba el año 2002.

En este contexto de mayor población en centros urbanos, la demanda de viviendas ha tendido al alza mientras que la oferta ha mantenido una tasa de crecimiento menor, lo que encuentra sus causas en cambios normativos, escasez de suelo densificable y un aumento en los costos de edificación y de precio final de las propiedades.

Un buen indicador de cómo el mercado inmobiliario ha dado respuesta a ésta demanda creciente son los permisos de edificación, que, según datos del ministerio de vivienda y urbanismo, durante los últimos 10 años han pasado de 4,1 millones de metros cuadrados de departamentos el año 2008 a 6,5 millones de metros cuadrados el 2018. Este aumento del 50% en 10 años hace suponer que la demanda creciente e insatisfecha por viviendas está influyendo en la oferta de espacios habitacionales, y el hecho de que la tendencia ha sido prácticamente lineal, nos hace prever que la tendencia es seguir al alza en la oferta.

En cuanto al tipo de vivienda más demandada, según datos de un techo para Chile y portal inmobiliario, son los departamentos de 2 dormitorios, lo que conversa con el nuevo tipo de familias que hay en Chile y con la demanda por viviendas transitorias, que son los hogares unipersonales y de inmigrantes.

Esta tipología de propiedades de dos dormitorios son además las preferidas por los inversionistas principalmente por su valor más accesible, la demanda por éste tipo de unidades y por el perfil de éstos arrendatarios.

Industria del arriendo de propiedades

En Chile, la cantidad de hogares que son habitados bajo la modalidad de arriendo ha crecido en los últimos años, pasando de un 15,9% en el 2006 a 21,9% para el año 2017, manteniendo una tendencia lineal en ese período. En la misma línea, al comparar el mercado del arriendo en Chile con países desarrollados, hay espacio para triplicar las actuales tasas (Ver anexo 2).

De acuerdo a la consultora KMA, el déficit de viviendas en el país y la inmigración, sumado a las nuevas tendencias y estilos de vida de las nuevas generaciones, así como lo atractivo del negocio para los inversionistas debería generar para los próximos 10 años un aumento en la modalidad de arriendo de propiedades, llegando a tasas del 30%, muy por sobre la actual tasa de 21,9% y siguiendo la tendencia de países desarrollados.

Según un estudio de Montalva Quindos Servicios Inmobiliarios, para las comunas con mayor movimiento del mercado inmobiliario, poco más del 90% de la oferta vigente para arriendo corresponde a departamentos.

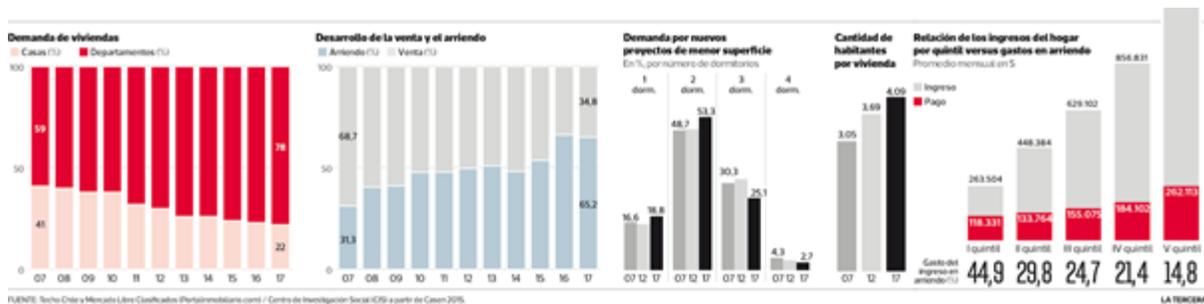


Gráfico 3. Radiografía Inmobiliaria del Gran Santiago

De todo lo anterior se concluye que la demanda por propiedades, y particularmente por departamentos, debería mantener su tendencia alcista para incrementarse en un 50% en los próximos 10 años, siendo los departamentos de 2 dormitorios los que deberían representar al menos el 50% de ésta demanda. Este crecimiento hace que las proyecciones del atractivo de la industria crezcan, siendo ya de un tamaño atractivo para todo tipo de negocios relacionados. En cuanto a la oferta, debiera seguir en esa misma línea dando espacio a nuevos inversionistas.

Actores clave y cambios en el mercado

Respecto de los actores clave de la industria de gestión inmobiliaria en Chile, destacan como aglutinadores las empresas de gestión inmobiliaria y las corredoras de propiedades, además de herramientas de autogestión como son los portales Inmobiliarios. Estos aglutinadores y portales son los principales polos que atraen tanto a propietarios como a quienes están interesados en comprar o arrendar una propiedad.

Tal como hemos revisado, hoy gran parte de las unidades disponibles y demandadas son departamentos pequeños, los que de acuerdo a entrevistas con empresas del rubro de corretaje de propiedades resultan ser poco rentables para ellos al momento de ofrecer sus servicios. Esto es por el bajo monto del arriendo, y por tanto de la comisión, respecto del esfuerzo por mostrar las unidades. En cuanto a los arrendatarios, existe un interés por mantenerse fuera del alcance de las corredoras de propiedades para evitar así el pago de comisiones.

Lo anterior sostiene la tesis que hoy la gestión inmobiliaria en un negocio de volumen o de autogestión por medio de portales inmobiliarios, siendo ésta última forma intensiva en tiempo para los inversionistas y generando así nuestra ventana de oportunidad.

Es en éste escenario donde **Dommus** tiene un potencial enorme como iniciativa que ayuda a los inversionistas a minimizar su tiempo en actividades transaccionales para poder dedicar su tiempo a aquellas actividades que realmente les interesan, al mismo tiempo de rentabilizar antes su inversión.

2.2 Competidores

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

El primero de estos es la autogestión, en la que el mismo inversionista pública, de manera pagada en un 85% de los casos, su propiedad en distintos portales inmobiliarios. Queda en sus manos el mostrar la propiedad y el conocer las mejores condiciones contractuales y procedimentales para documentar la transacción con los arrendatarios.

La autogestión se utiliza principalmente para arriendo de propiedades pequeñas, principalmente porque representan parte importante de la oferta de departamentos y porque quienes buscan ésta tipología de viviendas prefieren evitar el uso de corredoras. Ésta modalidad de autogestión no significa para ni para el inversionista ni el arrendatario el pago de costos de agencia, salvo la publicación del aviso para el inversionista que va del orden de 0,6 a 1,2 UF mensual.

Cuando no es autogestión, se utilizan corredoras de propiedades, quienes solían dominar el mercado ofreciendo un nivel de servicio heterogéneo y completo. Este modelo implica el pago de una comisión tanto para el inversionista como para el arrendatario (o comprador) cuyo monto corresponde al 50% del mes de arriendo al inversionista y la misma proporción para el arrendatario (0,2% - 0,3% del valor de la propiedad pagado por ambas partes). Esto último hace que los arrendatarios prefieran contactar directamente al inversionista, a fin de evitar estos costos de agencia.

Finalmente y lo que ha sido una tendencia en la industria inmobiliaria los últimos años es el uso de gestores de renta inmobiliaria como Assetplan o Reistock, que ofrecen a los inversionistas distintas propiedades para comprar con condiciones fuera del mercado común como es la compra en blanco y luego ofrecen la gestión completa del arriendo (o venta) de la propiedad, cobrando para el caso de arriendo el 50% del primer mes a cada una de las partes y en torno al 8% del arriendo mensual por la gestión completa del inmueble.

Un nuevo actor: Dommus

Dommus surge para tomar lo mejor de los mundos, disminuyendo las fricciones que existen en la competencia y manteniendo una estructura de cobro competitiva al mismo tiempo de para efectos del arrendatario o comprador mantener un costo cero, generando la tracción necesaria para la plataforma.

Tabla 1. 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	Se delega toda la generación de documentos

			firma 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.

2.3 Clientes y stakeholders

Dommus, al ser una plataforma colaborativa de gestión inmobiliaria, identifica 3 tipos de stakeholders; Clientes B2C y C2C, Usuarios y Anfitriones.

Por Clientes definimos a quienes generan los ingresos de la plataforma, los que vienen de manos del inversionista (modelo C2C) o del aglutinador (modelo B2C).

Usuarios son todas las personas, potencialmente arrendatarios o compradores, que utilizan la plataforma para la coordinación de las visitas, servicio gratuito para ellos.

Anfitriones son quienes utilizan la plataforma para disponibilizar su tiempo para mostrar propiedades y reciben un pago por esto.

Clientes

Existen dos tipos de clientes para para los que nuestra compañía presta servicios, los inversionistas individuales y los aglutinadores: administradores de rentas inmobiliarias.

Los **Clientes corporativos** son todas las empresas administradoras de rentas residenciales, cuyo core business es la administración financiera de las unidades y donde la gestión para mostrar estas propiedades resulta no ser parte de su cadena de generación de valor. Actualmente éste tipo de empresas administran entre 15 mil a 20 mil unidades de acuerdo a entrevistas con personas de

la industria y a información pública de las principales compañías, donde Assetplan y Reistock son dos jugadores importantes de la industria y que entre ambos suman en torno a 10 mil propiedades bajo la modalidad de gestión inmobiliaria.

El mostrar propiedades quita foco a su negocio y aumenta su dotación -en caso de hacerlo de manera directa- o expropia sus utilidades en caso de externalizar su gestión a corredoras de propiedades tradicionales. Dentro de estos potenciales clientes identificamos a empresas como Assetplan y Reistock.

Los **Cientes persona** de **Dommmus** son todos los dueños de propiedades que buscan venderlas o arrendarlas en el tiempo más corto posible y que no cuentan con el tiempo suficiente para mostrarlas cada vez que aparece un interesado. Son estos clientes quienes pagan por el servicio. Estos clientes son, según Propital Asesores, mayoritariamente profesionales jóvenes; el 80% de ellos tiene entre 23 a 35 años. El 90% de ellos son movidos por asegurar su futuro con inversiones a largo plazo, su sueldo es igual o mayor a 1.3 millones de pesos mensuales y generalmente apuestan por inversiones entre 2 mil a 3 mil UF. Por su rango de edad son cercanos a las tecnologías y plataformas colaborativas, y tienden a utilizarlas a fin de maximizar su uso de tiempo personal.

Los **usuarios** son todas aquellas personas interesadas en ver una propiedad para arrendar o comprar, y para quienes el servicio de anfitriones ofrecido por **Dommmus** es gratuito. Son estos usuarios quienes dan la tracción y el volumen necesario para sostener el negocio. Dado que la demanda es principalmente por departamentos de uno y dos dormitorios, los usuarios tienen un perfil de hogares unipersonales o familias pequeñas en búsqueda de una vivienda transitoria para cumplir sus necesidades temporales, normalmente por 24 meses. Los usuarios a los que **Dommmus** enfocará sus esfuerzos de marketing son a aquellos del quintil superior, que son quienes buscan propiedades entre 10 y 20 UF de arriendo mensual.

Los **anfitriones** son quienes prestan el servicio de mostrar las propiedades, accediendo a **Dommmus** disponibilizando su tiempo y su zona en la que pueden mostrar propiedades, idealmente su zona de residencia o trabajo, donde conocen el barrio y pueden dar valor agregado al momento

de mostrar una propiedad. Ellos reciben un pago por mostrar las unidades además de un premio por cierre de negocios. Contar con un gran volumen de ellos es importante para poder prestar un buen servicio. Su costo alternativo es ser shopper en cornershop, y con esto se estructuró su plan de incentivos.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo de negocios

La “nueva economía”, o economía sin fricción, fue un término utilizado por primera vez a finales de los años 90 junto con el auge de las “.com”, donde el uso de la red, la llamada “desaparición de las distancias” y la desmaterialización de la economía dieron fuerza a una economía en la que la fricción comienza a desdibujarse y abre un espacio de transacción de bienes y servicios a la distancia de un click.

Es en esta economía sin fricción donde **Dommus** tiene lugar, disminuyendo los tiempos de coordinación o costos de agencia y permitiendo sin fricción el cierre de acuerdos de arriendo o compra de propiedades.

La forma en la que opera **Dommus** permite participar en modelos C2C y B2C, ya que el servicio que ofrece es el de mostrar propiedades disponibles para venta o arriendo, pudiendo ser estas unidades propiedad de un único inversionista como de administradores de inversiones inmobiliarias o de rentas inmobiliaria residencial.

Dommus conecta a los clientes, usuarios y anfitriones vía una plataforma colaborativa, permitiendo que quienes buscan arrendar o comprar una propiedad accedan a centenares de anfitriones, quienes muestran las unidades por el cliente y se aseguran de disponibilizar la visita de las mismas, minimizando la fricción en la coordinación para visitar la propiedad y aumentando la frecuencia de visitas, permitiendo según nuestras estimaciones cerrar acuerdos un 30% del tiempo antes que el requerido por autogestión, aumentando la rentabilidad para el inversionista.

El servicio es pagado por los clientes ya sean personales o corporativos, cuya disposición a pagar por rentabilizar la propiedad debiera ser proporcional no solo al costo de oportunidad de su tiempo, sino también a cuanto antes logran cerrar los negocios dado por una mayor frecuencia de visitas de los usuarios. Por esto y entendiendo el foco son unidades pequeñas de 1 y 2 dormitorios de entre 10 y 20 UF de costo de arriendo mensual, se les cobrará un fijo por servicio de 4 UF, lo que es inferior a lo que pagarían si utilizaran una corredora o un servicio de gestión inmobiliaria.

Los usuarios acceden de manera gratuita a toda la red de anfitriones, generando la tracción necesaria para el negocio. El que sea gratuito para los usuarios es parte importante del modelo de negocios, pues son ellos quienes al ser gratuito fomentan esta red colaborativa, aumentando así su valor. Estos usuarios son perfilados al momento de solicitar los servicios, a fin de que el anfitrión que lo atienda cumpla con ciertas características demográficas y psicográficas que faciliten la comunicación y las confianzas para el cierre de los negocios.

Los anfitriones son quienes de acuerdo a la demanda por sus servicios y a su perfil muestran las distintas propiedades a los usuarios. Éstos anfitriones serán evaluados posteriormente por los usuarios con un sistema de ranking a través de la plataforma de **Dommus**, a fin de contar siempre con un equipo de anfitriones bien calificados y abrir la posibilidad de generar pagos diferenciados dependiendo del ranking de los anfitriones.

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.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

Las crecientes tasas de demanda por arriendo de propiedades, el crecimiento de la industria inmobiliaria, los nuevos estilos de vida que valoran la flexibilidad habitacional además del espacio que queda para que la demanda por arriendo y gestión inmobiliaria siga creciendo, hacen que éste negocio, así como otros complementarios, tengan espacio no solo para escalar en el actual escenario, sino también en el futuro.

En cuanto a plataformas colaborativas, existe una creciente tendencia de los consumidores de buscar servicios que ahorren tiempo en esta economía libre de fricción, como lo son por ejemplo

cornershop, uberEats, Rappi y otros servicios/plataformas que apoyadas en desarrollos tecnológicos y en una cultura de colaboración y flexibilidad han generado gran tracción en los últimos años.

El eliminar instancias intermedias que generan fricción también ha sido la tónica, en los que el uso de agencias de viajes y particularmente corredoras ha sido reemplazado por la autogestión de la mano de portales y aplicaciones que hoy ofrecen lo mismo que antaño ofrecían los servicios intermediarios.

En todo este contexto, hay espacio para el desarrollo de una plataforma colaborativa, que combine autogestión, el ahorro en tiempo, la flexibilidad y el nivel de servicio que una plataforma de anfitriones de gestión inmobiliaria puede ofrecer, y **Dommus** se hará cargo de ésta ventana de oportunidad.

Dentro del servicio prestado, el anfitrión resulta ser una entidad relevante conforme son quienes tienen la relación directa con el cliente, por lo que la gestión, capacitación y evaluación de los anfitriones, además del volumen de éstos, es fundamental para prestar el servicio con el nivel comprometido.

La estrategia de escalamiento es una estrategia vertical en tres capas de acuerdo a los principales drivers de crecimiento que son el tipo de clientes (B2C o C2C), a la tipología de la vivienda (departamentos o casas), a la zona geográfica (RM o regiones) y al tipo de inversión (arriendo o venta).

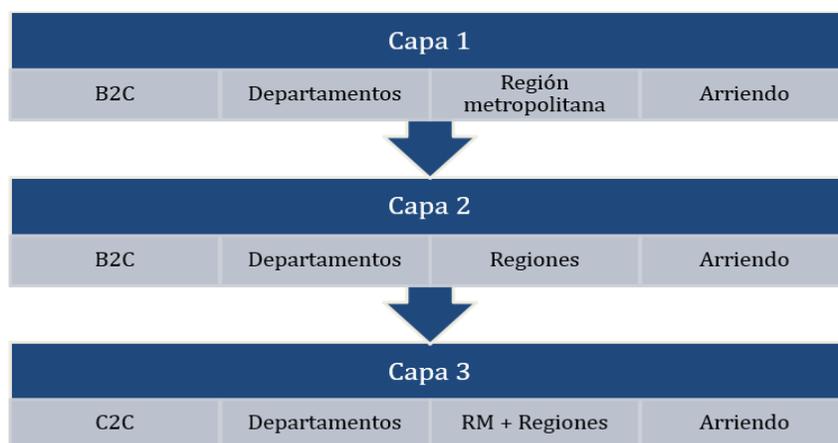


Ilustración 1. Estrategia de escalamiento por capas.

En una primera capa y para asegurar una escala mínima viable se trabajará vía alianzas estratégicas con empresas de gestión inmobiliaria residencial en la región metropolitana, es decir bajo el modelo B2C. Esto permite varias cosas, entre las que destacamos una cantidad conocida de unidades para mostrar, lo que facilita la estimación y reclutamiento de los anfitriones, simplifica la capacidad de la plataforma ya que la relación es con pocos clientes y puede hacerse de manera presencial y permite ganar experiencia y caja para los siguientes pasos. La definición de trabajar en RM en la capa 1 dice relación con que es acá donde está el 50% del mercado de arriendo de propiedades. Ésta etapa tendrá una duración de los primeros 12 meses.

En una segunda capa el servicio prestado se abrirá a regiones a fin de aumentar el volumen sin cambiar drásticamente el modelo manteniendo así el B2C. En regiones los aglutinadores tipo empresas de gestión inmobiliaria tienen menor participación, por lo que eventualmente se ofrecerá el servicio a empresas regionales de corredores de propiedades. Ésta etapa comienza al finalizar la capa 1 y tiene una duración de 6 meses.

Finalmente, la capa 3 abre el modelo de negocios a C2C, en la que los clientes individuales acceden a mostrar su propiedad por medio de **Dommus**, esto ya a nivel país, aprovechando que existirán anfitriones en todas las ciudades donde se haya definido tener presencia de acuerdo a la demanda por gestión inmobiliaria vía anfitriones. El abrirse a clientes persona supone activar planes de marketing directo y el desarrollo de una plataforma más robusta y centrada en el cliente como en el usuario. La capa final comienza terminada la capa 2, es decir al mes 19, y con ésta capa operando el proyecto opera a su capacidad total.

En paralelo a la ampliación geográfica de los servicios prestados, se ofrecerán más características y capacidades al servicio como *up-sides*. Inicialmente se ofrecerán servicios simples asociados a la coordinación de la documentación necesaria para cerrar los acuerdos entre los inversionistas y los arrendatarios, coordinación de reparaciones y/o aseo, anfitriones para recibir mudanzas y otros servicios que tengan que ver con el ahorro de tiempo y la disminución de la fricción del proceso.

En el futuro se espera agregar más funciones, como la opción de tomar nuevas fotos a la propiedad, redactar mejores descripciones de las unidades, levantar planos en 360° del inmueble para facilitar la búsqueda de los interesados en arrendar/comprar, chatear con anfitriones para conocer más del vecindario, y efectos de realidad aumentada donde puedan por ejemplo probar si sus muebles calzan con las dimensiones de la propiedad sin la necesidad de llevarlos físicamente.

Una vez con un volumen que permita que el negocio se sustente, se ofrecerá la plataforma no solo a anfitriones/personas naturales, sino a otras corredoras de propiedades en RM, que podrán usar ésta plataforma para mostrar propiedades. Para éstas corredoras se planteará un modelo distinto de tarificación dependiendo de su expertiz y de cuantos clientes traigan a ser parte de la plataforma colaborativa.

3.4 RSE y sustentabilidad

Nuestra compañía, por medio de la vinculación entre sus stakeholders, genera beneficios para a distintos niveles. A nivel personal, la contribución a la inclusión social y al bien común que se puede lograr al dar oportunidades a adultos mayores, dueñas de casa y personas con capacidades diferentes, es un aspecto diferenciador debido a que nadie puede dar mejores consejos respecto de un barrio que las personas que lo habitan. En cuanto al nivel comunitario, que los ingresos se generen y usen dentro de la misma comuna, tendrá sin duda impactos positivos en la economía local, mejorando entre otros las relaciones entre los vecinos.

De esta forma, un nuevo esquema de trabajo que tiene dentro de sus atributos centrales la flexibilidad laboral, promueve ecosistemas sustentables, mejorando la imagen corporativa, fortaleciendo la reputación de la empresa y sus servicios complementarios.

Como empresa, daremos a conocer de forma transparente y clara cómo funciona el negocio, de forma que los anfitriones puedan seguir los lineamientos y políticas de la empresa de la manera más simple posible, con el fin de cumplir con las metas de responsabilidad social de sustentabilidad.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

El plan de marketing tiene distintos objetivos conforme a la etapa del proyecto, al nivel de penetración y a la madurez del servicio prestado en el mercado objetivo.

En la etapa uno en la que el servicio será prestado solo a empresas administradoras de renta inmobiliaria, el plan de marketing para los clientes será directo y enfocado solo a los principales operadores.

También estará enfocado en captación de anfitriones, los que si bien en ésta instancia serán reclutados en las bolsas de trabajo de las universidades, una buena gestión en las redes sociales a fin de generar conocimiento de marca será relevante para generar valor entre los anfitriones.

Una vez en un régimen estacionario que es lo que consideramos el negocio C2C, el plan de marketing mantendrá foco en captar nuevos clientes. Estos clientes serán abordados por medio de los portales inmobiliarios con alianzas estratégicas, y nuevamente las redes sociales tendrán un rol importante en dar a conocer el servicio, la marca y su awareness.

Market share

El plan de marketing tiene como objetivo al cierre de la primera y segunda etapa cumplir con las participaciones de mercado propuestas en el plan financiero que se detalla de acuerdo a la capa en la que esté desarrollado el plan.

A continuación, se profundizan los objetivos específicos por cada tipo de stakeholder, especificando las distintas métricas a utilizar.

Usuarios

Dado que el perfil de nuestros usuarios en promedio busca una propiedad para vivir con baja frecuencia, la rentabilidad del negocio tiene relación con el volumen de operaciones inmobiliarias, con la recordación de la marca y una valoración positiva de ésta al momento de buscar nuevamente una propiedad varios meses después. Es el usuario quien genera la tracción, por lo que su disposición y experiencia de uso es gravitante.

El objetivo del plan de marketing es obtener la participación de mercado comprometida en la gestión de las operaciones de arriendo (market share), obtener un NPS del 70%. En cuanto al top-of-mind, actualmente va en retirada como indicador, por lo que inicialmente no se medirá ese tipo de variables.

Clientes

En cuanto a los clientes, en éste caso los inversionistas, el objetivo está en dar a conocer el servicio, transmitir los principales atributos diferenciadores y generadores de valor y ofrecer una experiencia de cliente libre de fricciones. Dentro de los objetivos del plan de marketing está el que los clientes generen relaciones de 3 ciclos de arriendo con la compañía, lo que en términos prácticos son entre 4 y 5 años, considerando que cada arriendo de las propiedades foco del negocio duran 24 meses en promedio.

Anfitriones

Finalmente, para los anfitriones, el plan de marketing tiene como objetivo generar una masa crítica de anfitriones con el perfil adecuado, lo que en términos prácticos significa identificar el perfil necesario para cada sector o tipo de propiedad de acuerdo a la demanda de servicios de arriendo y luego llegar a ellos por medio de campañas de marketing directo vía redes sociales.

Los objetivos para todos los stakeholders son los mismos, pero con distintos énfasis: captación de nuevos usuarios, mantención de estos clientes en el tiempo, awareness y valoración positiva del servicio. Los indicadores con los que se medirá el desempeño del plan de marketing para los usuarios será cuota del mercado versus autogestión, tasa de nuevos clientes, tasa de fuga, re uso del servicio 24, 48 y 60 meses después, ciclo de vida del cliente (esperado 3 ciclos de arriendo) y NPS (La lealtad de nuestros clientes a la marca por sus siglas en inglés) como encuesta una vez entregado el servicio. Cabe recordar que los usuarios son quienes generan la tracción, por lo que un buen desempeño del plan de marketing en éste segmento es relevante en el desempeño del plan completo.

4.2 Estrategia de segmentación

Los distintos Stakeholders; usuarios, clientes B2C / C2C y anfitriones, representan de por sí distintos segmentos, los que a su vez pueden segmentarse por el tipo de servicio ofrecido (arriendo o compra/venta), plan comercial del cliente/inversionista, estilo de vida o necesidades del usuario asociado a su perfil, al tipo de propiedad y a su ubicación geográfica.

Dado que los distintos stakeholders actuales y potenciales tienen distintas necesidades, nuestra compañía debe contar con una fuerte orientación al mercado y a los clientes. Del mismo modo, dado que el ciclo de vida de los stakeholders debiera ser largo dada la poca periodicidad entre cada servicio prestado, la situación demográfica de éstos va cambiando entre cada servicio, lo que hace necesario adaptar la oferta conforme cambian sus necesidades habitacionales, su nivel de renta y su estilo de vida.

Anfitriones

Hemos identificado dos tipos de anfitriones de acuerdo a su necesidad de asociarse a prestar servicios. El primero de éstos segmentos es aquel que accede a ser anfitrión para rentabilizar su tiempo libre como una actividad secundaria, pudiendo ser su actividad primaria estudios superiores o alguna actividad remunerada.

El segundo segmento, es aquel que se asocia a la compañía siendo ésta actividad su única actividad que le permite generar ingresos. Ésta segmentación de cara al usuario o al cliente no tiene mayor relevancia, pero sí la tiene para la compañía, que los debe reclutar de manera distinta.

De cara a los clientes, los anfitriones se segmentan por estilo de vida y área de influencia, ya que parte de la propuesta de valor de nuestro servicio es que los anfitriones al mostrar la propiedad puedan complementar con información/recomendaciones del barrio y acceso a servicios más allá de la oferta genérica, sino de acuerdo al perfil del usuario, que debería en alguna medida coincidir con el estilo de vida del anfitrión.

Para esto se aplicará un proceso de selección a los anfitriones para identificar elementos demográficos como edad, educación y ocupación y de estilos de vida o intereses. Ésta última segmentación será clave para dar prioridad al momento de asignar anfitriones, aunque prevalecerá

la disponibilidad por sobre ésta última, entendiendo que es ésta la gran ventaja competitiva que ofrece nuestra empresa a los usuarios y clientes.

Usuarios

Los usuarios se segmentan en primera instancia por el tipo de propiedad que están buscando, con lo que se puede perfilar entre estilo de vida y necesidad.

Por estilo de vida entendemos a aquel usuario que busca una propiedad para vivir solo o con su pareja, sin niños, y entendemos que éste cliente busca un lugar para vivir que se adecúe a su estilo de vida y a sus gustos, no a sus necesidades de vivienda.

Por otra parte, están quienes buscan propiedades para vivir en familia, y entendemos que éste usuario busca un lugar para vivir por necesidad.

Luego, una vez que piden los servicios de nuestra compañía, a través de un cuestionario simple se perfila nuevamente de acuerdo a su perfil demográfico y psicográfico para hacer el mejor match posible con el anfitrión.

Clientes

Existen dos tipos de clientes para **Dommus**, aquellos corporativos e individuales, para los que existen distintos modelos de negocios.

Clientes corporativos

Estos clientes son empresas de gestión de rentas inmobiliarias, que contactan a potenciales inversionistas, ofrecen unidades a la venta disponibilizadas por las principales constructoras o inmobiliarias y luego les ofrecen la administración de estas unidades, por lo que cobran un fee a cada inversionista. Dentro de la gestión que deben realizar estas empresas está el ofrecer las unidades y por supuesto mostrarlas. **Dommus** ofrecerá a estas empresas el servicio de anfitriones, lo que para ellas debería suponer el poder enfocarse en su *core business* por medio de la externalización del servicio intensivo en recurso humano.

Clientes persona

Los clientes persona pueden tener distintos perfiles, pero para efectos de nuestra compañía solo se distinguirá entre quienes tienen una propiedad para poner en arriendo versus quienes tienen

una para la venta. Acá la diferencia será el asignar a anfitriones más experimentados para los servicios de venta y pricing diferenciado por servicio.

El perfil de los inversionistas con propiedades para arrendar es mayoritariamente profesionales jóvenes; el 80% de ellos tiene entre 23 a 35 años. El 90% de ellos son motivados por generar ingresos pasivos a futuro, con inversiones a largo plazo, su sueldo es igual o mayor a 1.3 millones de pesos mensuales y generalmente apuestan por inversiones entre 2 mil a 3 mil UF.

4.3 Estrategia de producto / servicio

Nuestro servicio de anfitriones para mostrar propiedades tanto en arriendo como en venta tiene características diferenciadoras que lo hacen único, no solo en el modelo de negocios como plataforma colaborativa sino en el servicio ofrecido y en el pricing asociado a éste.

El usuario, que es quién está en búsqueda de una propiedad, quiere poder ver las distintas propiedades que le interesen lo antes posible y de acuerdo a su disponibilidad horaria, lo que fue identificado en el estudio de campo realizado. En éste mismo estudio, al comparar la disponibilidad de las personas con perfil de inversionista para cambiar su agenda para el día siguiente, nos encontramos con la que disponibilidad era muy inferior a la disponibilidad de los usuarios a cambiar su agenda para visitar una propiedad. (Ver anexo 1)

Nuestro servicio de ofrecer anfitriones (Con un costo gratuito para los usuarios) aumenta la disponibilidad de mostrar propiedades dada la gran masa de personas disponibles para mostrarlo. Ésta diferencia en servicio y gratuidad genera la tracción necesaria para el negocio.

El cliente/inversionista que ofrece sus propiedades tiene actualmente dos maneras de hacerlo: autogestión publicando él su propiedad en los distintos portales de gestión inmobiliaria o por medio de aglutinadores: empresas de gestión de rentas inmobiliarias o corredoras de propiedades.

Cuando lo hace en la modalidad autogestión, el 85% paga el fee de los distintos portales y se encarga él mismo de mostrar su propiedad de acuerdo a su flexibilidad horaria y agenda.

Cuando lo hace por medio de una corredora, debe pagar el fee de la publicación (directa o indirectamente) además de una comisión respecto del precio del arriendo o venta de su propiedad. En éste caso ya no utiliza su tiempo para mostrar su propiedad, sino que depende del tiempo de otra única persona o corredor, nuevamente con restricciones horarias.

Nuestra compañía ofrece a los clientes acceder a una red de anfitriones, ampliando la disponibilidad horaria para mostrar la propiedad. Además, ofrece anfitriones que viven y conocen el barrio donde se ofrece la propiedad ofreciendo más argumentos de arriendo o venta desde la propia experiencia urbana de los anfitriones. Finalmente, nuestra segmentación de anfitriones y usuarios permite que la propiedad sea mostrada por una persona con un perfil similar o complementario al del usuario, aumentando las posibilidades de éxito del negocio y generando valor al cliente/inversionista.

4.4 Estrategia de Precio

Nuestra propuesta de precio para los distintos stakeholders involucrados es la siguiente:

Usuarios

Los usuarios, al ser quienes generan la tracción del servicio ofrecido por la compañía, no pagan por el servicio de anfitriones para propiedades y no está contemplado que esto cambie en el tiempo. Sin embargo, dado que ya se tiene el contacto con éstas personas, se puede rentabilizar ofreciendo servicios anexos relacionados con el cambio de casa, como servicios de aseo full, anfitriones para recepción de mudanza y/o de recepción de despacho de productos de gran volumen. Esto último es parte de los up-side del proyecto y no se profundiza ni desarrolla como parte del proyecto en sus tres capas.

Clientes

Para los clientes, la estrategia de precio será cobrar un *fee* de 4 UF, que es menos que lo mismo que cobra hoy una corredora de propiedades o un administrador de renta residencial, cuyo cobro es del 50% del costo del primer arriendo mensual. Con éste *fee* nos aseguramos que las propiedades tendrán arriendos desde las 10 UF mensuales. La tracción del servicio ofrecido va por parte del usuario, y es éste quien no está dispuesto a pagar por una corredora, ya que significa incurrir en un gasto extra además del *mes de garantía*, *mudanzas* y otros costos asociados a los

cambios de casa. Sin embargo, un inversionista si está dispuesto a pagar si eso significa que arrendará o venderá su propiedad de forma rápida sin tener que sacrificar precio.

Anfitriones

A los anfitriones se les pagará en UF por visita, y será de \$6.250 CLP (ajustable por IPC para tener símil en UF) más un premio por éxito \$30.000 CLP ajustable de la misma manera por propiedad arrendada bajo su gestión. Esta propuesta tiene su origen en un benchmark hecho con la plataforma cornershop, cuyo modelo de pago que está construido con un fee base más un fee por SKU pickeado. Lo anterior para una canasta estándar un pago de aproximadamente 5 mil pesos. El costo de oportunidad de nuestros anfitriones es disponibilizar su tiempo en aplicaciones como Cornershop, y el pago del anfitrión se construye para pagar de manera competitiva en el mercado.

A esto hay que sumar concursos de venta y otro tipo de acciones de marketing para la fuerza de anfitriones.

Con el tiempo éste pago podría aumentar por la venta de servicios complementarios, como aseo entre otros, como de acuerdo a la efectividad histórica del anfitrión, incentivando así a aumentar su disponibilidad y calidad para mostrar propiedades, pero esto es parte de posibles upsides del proyecto.

4.5 Estrategia de Distribución

El lugar donde se ofrecerán los servicios de anfitriones será en la capa 1 la región metropolitana bajo la modalidad B2C. principalmente en las comunas de Estación central, San Miguel, Independencia, Santiago Centro y La Florida, ya que en estas comunas tienen alta participación los gestores de rentas inmobiliarias quienes serán en ésta etapa los clientes. Además, la densidad poblacional de estas comunas hace posible conseguir una masa importante de anfitriones para poder ofrecer el servicio.

Una vez alcanzado un régimen estacionario y el aprendizaje necesario respecto de la cantidad de anfitriones necesarios para dar cobertura al servicio ofrecido, se extenderá el servicio a

regiones en lo que hemos considerado la capa 2 del proyecto, privilegiando aquellas ciudades con alta presencia de aglutinadores.

Tanto en la capa 1 como en la capa 2 se ofrecerá el servicio privilegiando departamentos de 1 y 2 dormitorios, que son las propiedades con características estándares, lo que hace que una corredora profesional no tenga mayores competencias que un anfitrión al momento de ofertar la propiedad. Además, son estos usuarios los que por restricciones presupuestarias no están dispuestos a pagar por un servicio de corretaje.

Finalmente, la capa 3 ofrece los servicios en todo Chile, y si bien existe la posibilidad de escalar esta plataforma a otros países de la región, eso es parte de la tesis de exit y no está considerado en las capas del proyecto.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación debe ser diferenciada de acuerdo a los distintos stakeholders dado que la propuesta de valor es distinta para cada uno de ellos.

Usuarios modelo B2C

Para los clientes de gestión de rentas inmobiliarias, el plan consiste en visitas y relación directa con dos o tres de estos aglutinadores para alcanzar las metas de masa crítica definidas en el modelo financiero. La oferta es que puedan externalizar su fuerza de venta a un costo fijo por unidad y eliminar la gestión de personas en un negocio netamente financiero.

Usuarios modelo C2C

Para los usuarios, que son quienes requieren del servicio de anfitriones para ver las distintas propiedades, la comunicación será a través de los distintos portales inmobiliarios y bajo un llamado de "agenda la visita a la vivienda de tus sueños de manera rápida y sin pagar de más". Este mensaje tiene dos ideas fuerza, la inmediatez y la gratuidad. Además, el tiempo para hacer la visita le da un sentido de urgencia y debería llamar a la acción.

El comunicar sólo a través de portales inmobiliarios tiene su razón de ser en que la necesidad principal de los usuarios está en la búsqueda de una propiedad, por lo que tiene sentido avisar solo dentro del segmento en cuestión.

Clientes

Para los clientes/inversionistas, se harán campañas de marketing directo, contactando directamente vía electrónica, ya sea correos u otro tipo de elementos. Si bien la tasa de apertura de correos electrónicos no es alta en el general, el ROI en Latinoamérica según DMA (Direct Marketing Association) y ANA (Association of National Advertisers) es de 40 dólares por cada dólar invertido, el cual dependiendo del contenido y la segmentación podría ser incluso más alto.

Anfitriones

Para contactar a los anfitriones, cuya masa es clave para la oferta de valor de nuestra compañía se utilizarán distintas vías.

Dado que tenemos dos tipos de anfitriones, el que utiliza éste como actividad complementaria a sus estudios y/o trabajo y el que ser anfitrión sería su única actividad remunerada, tendremos dos vías de contacto.

Para aquellas personas que estudian se utilizarán los canales de ofertas laborales part time que tienen la gran mayoría de los centros de alumnos de las universidades. También utilizando herramientas de people analytics, se hará publicidad dirigida a través de RRSS como facebook e instagram en formato historias.

Para aquellas personas que trabajan se utilizará publicidad en RRSS y publicidad pagada en los principales buscadores cuando se busquen palabras como “conducir uber”, “shopper - Cornershop” y otras palabras que denoten que quien busca está interesado en un trabajo por horas.

Finalmente, para las personas que no estudian y que no tienen ninguna actividad remunerada con contrato y horario fijo, se utilizarán las herramientas de RRSS y buscadores ya mencionados, entendiendo que es un modelo de negocios *on line*.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Se desprende de la ventana de oportunidad explicada anteriormente que a nivel país existen 10 mil viviendas disponibles para arrendar solo para el quintil superior. Estas estimaciones son conservadoras, ya que el quintil superior arrienda más que los quintiles inferiores. Solo en la región metropolitana la oferta se encuentra en torno a 5 mil unidades mensuales en RM, lo que es coincidente con la cantidad de viviendas en la modalidad de arriendo en el quintil superior en la región metropolitana y una utilización en modalidad de arriendo de 24 meses promedio de las unidades.

De esta forma, durante la primera etapa se espera, por medio de una alianza estratégica con empresas como Assetplan y Reistock, acceder a un 6% del mercado de manera gradual mediante un plan de crecimiento orgánico, que apunta a lograr el 50% de su cartera de cerca de 10.000 propiedades (300 arriendos mensuales), lo que corresponde a lograr el arriendo de 150 propiedades mensuales para finales del año 1.

En la primera etapa se estima un periodo de inicio conservador, partiendo con el 10% (ó 15 propiedades arrendadas) de la cartera de asset plan, aumentando gradualmente a medida que aumenta el número de anfitriones como respuesta de los esfuerzos de marketing que será explicados a continuación.

De esta forma, el plan de marketing tiene como objetivo al cierre del primer año lograr el 5% del market share de la gestión de las propiedades en arriendo para el quintil superior.

En la segunda etapa, al ir a regiones, se espera que un crecimiento inicial similar al de la primera etapa, pero con una pendiente de crecimiento de casi el doble de la primera principalmente gracias a los aprendizajes logrados durante la primera etapa, logrando el objetivo de marketshare al séptimo mes de inicio. Que se estima como capturar el 12% del market share de la gestión de las propiedades en arriendo para el quintil superior.

La tercera etapa, se caracteriza por un crecimiento aún más agresivo, donde la apertura a clientes C2C, logre el mismo volumen que el negocio B2C. Logrando un 18% del market share de la gestión de las propiedades en arriendo para el quintil superior.

El periodo de evaluación del proyecto será a 5 años y se explicarán tanto los requerimientos de capital como los flujos de efectivo en la segunda sección del Plan de Negocios.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing tiene como objetivo apalancar las distintas actividades dirigidas a los principales stakeholders.

En la capa 1, el plan de marketing no tiene mayores gastos asociados hacia el cliente (en esta etapa gestores de renta inmobiliaria) ya que la relación con ellos es uno a uno.

Para los usuarios que son quienes van a ver las propiedades tampoco hay grandes inversiones más que el posicionamiento de marca una vez que ya conocen el servicio, ya que en ésta etapa la tracción no viene generada por ellos, sino porque **Dommus** es la fuerza de anfitriones exclusiva para mostrar propiedades. El contacto se iniciará vía correo electrónico una vez prestado el servicio de anfitriones y se les invitará a evaluar la experiencia y a seguir a **Dommus** en las redes sociales, donde se les sugerirá compartir publicaciones relacionadas al mundo inmobiliario y donde se sortearán distintos premios de acuerdo a interacciones en las RRSS. El presupuesto destinado a esto será de en promedio durante el primer año de 500 mil pesos mensuales.

Parte importante del plan de marketing y particularmente del presupuesto estará enfocado en el reclutamiento de los anfitriones, para lo que hay asignado un presupuesto de 500 mil pesos mensuales en redes sociales para reclutar a los anfitriones, lo que además incluye el pago del servicio de reclutamiento de portales laborales para recopilar la información y hacer el proceso de selección.

En la capa 2 se mantiene la estructura del plan, ya que es básicamente la apertura a regiones, por lo que generar relación con los usuarios y reclutar anfitriones sigue siendo el foco del plan y de la estructura de gasto.

En ésta capa, como la cantidad de anfitriones y de clientes aumenta al doble, el gasto se ve incrementado en 2,5 veces. Lo anterior porque ya comienza un plan de marketing dirigidos a los clientes del modelo C2C. Para ésta etapa se destinará 500 mil pesos en RRSS y en portales inmobiliarios para dar a conocer el servicio y sus beneficios.

En la capa 3 y que corresponde al plan de marketing ya en modo estacionario, el gasto en marketing será mensualmente de 8 millones. El gasto en reclutar anfitriones vía RRSS, fidelizar a los ya usuarios para generar tracción en futuros usuarios y dar a conocer la marca y servicio para los clientes mantendrá un gasto mensual de 1,5 millones mensuales entre las 3 partidas.

En cuanto a los 6,5 millones restantes, 3,5 millones de pesos se utilizarán mensualmente en concursos y premios para los anfitriones, permitiendo premiar desempeño, efectividad, aumentar temporalmente los pagos para generar nuevos ingresos e incentivar el cierre de negocios.

Finalmente 3 millones mensuales se utilizarán para permitir que el ciclo de vida del cliente sea de 3 arriendos (es decir de 6 años), considerando que las propiedades tienen un arriendo promedio de 24 meses.

Esto se hará por medio de un CRM para hacer seguimiento al vencimiento de los contratos para previamente contactar a los clientes, y eventualmente ofrecer en distintas campañas pagar los avisajes e incluso tomar fotos mejoradas de la propiedad además de mejorar las reseñas. El mantener a los clientes por al menos 6 años resulta relevante, ya que el negocio es de volumen y si bien hay varios actores en el mercado, el mantener buenas y largas relaciones con ellos dan sustentabilidad al negocio.

Tabla 2. Gasto mensual por capa.

	Reclutamiento anfitriones	Fidelizar usuarios	Captar clientes / Fidelizar clientes	Concursos y acciones puntuales	Total gasto mensual
Capa 1	0,5 MM	0,5 MM			1 MM
Capa 2	1 MM	1 MM	0,5 MM		2,5 MM
Capa 3	0,5 MM	0,5 MM	3,5 MM	3,5 MM	8 MM

Tabla 3. Gasto anual.

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
UF	863	2.148	3.453	3.453	3.453
Pesos (miles)	24.000	59.726	96.000	96.000	96.000

(No incluye gasto en Community Manager que se considera gasto operacional).

5. PLAN DE OPERACIONES (Ver detalle en Parte II)

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La propuesta de valor consiste en una plataforma digital colaborativa para mostrar propiedades en arriendo mediante el uso de anfitriones, conectando así a clientes y usuarios con la menor fricción posible.

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

1. Capa 1 - Servicio B2C en región metropolitana (Partnership con principales gestores inmobiliarios).
2. Capa 2 - Servicio B2C en regiones (Partnership con principales gestores inmobiliarios en regiones).
3. Capa 3 – Servicio C2C en región metropolitana y regiones, complementando al negocio B2C.

5.2. Flujo de operaciones

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

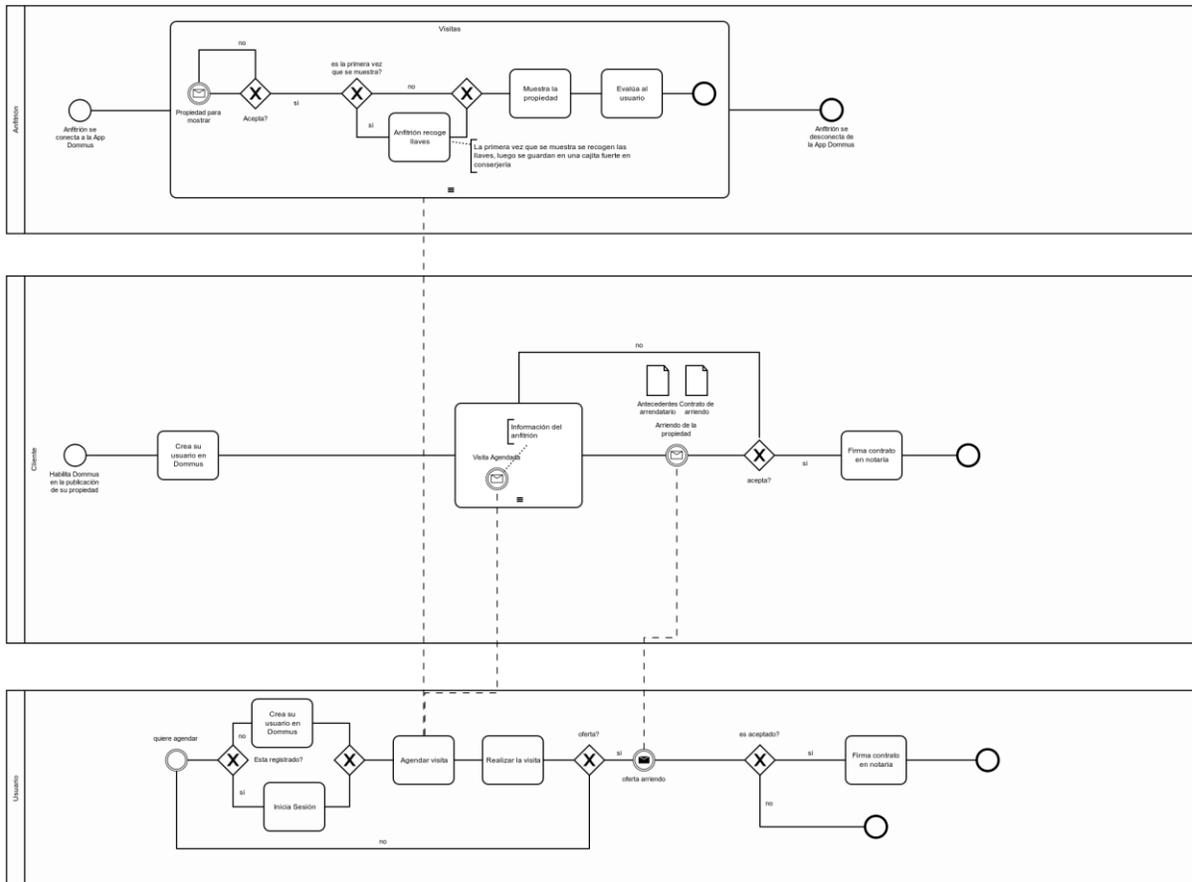


Ilustración 2. Flujo de Operaciones.

Usuarios agendan visitas en la plataforma, logea mediante facebook, linkedIn o google, se le asigna un anfitrión, y tras la visita evalúa tanto la propiedad como al anfitrión, construyendo el ranking de la propiedad y del anfitrión.

Clientes individuales (C2C), publican su propiedad en portales en alianza con **Dommus**. Paga el servicio una vez arrendada la propiedad.

Anfitriones se conectan a la plataforma y quedan disponibles para ser asignados a una visita a la propiedad. Libre de desconectarse cuando lo desee, manejando así su propia agenda.

La asignación de anfitriones considera disponibilidad del anfitrión, geolocalización, ranking y afinidad con el usuario.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

Para acceder a una masa mínima de propiedades, se ofrecerle el servicio de anfitriones a empresas establecidas quienes cuentan con una masa de propiedades bajo su administración.

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 (Ver detalle en Parte II)

6.1 Equipo gestor

Equipo compuesto por 3 fundadores con formación de ingenieros con las capacidades necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Competencias destacadas del equipo: gran capacidad de gestión comercial, alto desempeño en gestión de recursos humanos. Experiencia comprobable. Conocimientos en planificación financiera y el desarrollo de proyectos. Conocimientos en programación y gestión de tecnologías de información.

6.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional del proyecto está desarrollada por capas. Se destacan grandes diferencias entre las capas 1 -2 con la capa 3.

En las capas 1 y 2 en la que tendremos dos clientes corporativos, con una estructura organizacional compuesta por los fundadores que tomarán los roles de Gerente comercial / operaciones y Gerente de nuevos negocios.

El número de anfitriones necesarios está dado por el número de propiedades que se necesita mostrar para lograr la cantidad de arriendos esperados en la planificación financiera

En la capa 3, la estructura se adapta para tener la capacidad de enfrentar en cambio de modelo (C2C) donde se pasa desde un marketing directo gestionado prácticamente por el gerente comercial a un plan masivo para dar a conocer la marca tanto entre usuarios para que prueben el sistema y generen tracción.

6.3 Incentivos y compensaciones

Se desarrolla un programa de Incentivos y compensaciones para personal administrativo. En cuanto a la remuneración de los anfitriones, se les pagará en por visita, más un premio por éxito en

línea con el sistema de remuneraciones utilizado por otras plataformas de naturaleza similar como Cornershop, detallado en la sección de pricing.

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 4. 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 5. 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 6. 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 7. 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 8. 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	20,00	80,00	110,00	110,00	110,00
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 9. 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	198	197	195	193	192	190	188	187	185	183	182	180	180	1,000	890	780	670	
Intangibles	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	1,100	1,100	1,100	1,100	
(Dep / Amortización Acumulada)	-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	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	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 10. 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 11. Análisis de Riesgos

Tipo	Riesgo	Control
Desarrollo	→ Falta de profesionales calificados para el desarrollo tecnológico.	→ Plan de Reclutamiento alineado a etapas de crecimiento
Éxito	→ 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	→ 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 12. 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
	1.0	25%	25%	25%	25%	25%
x valorización a 5 años	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.

De esta manera **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.

Así 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

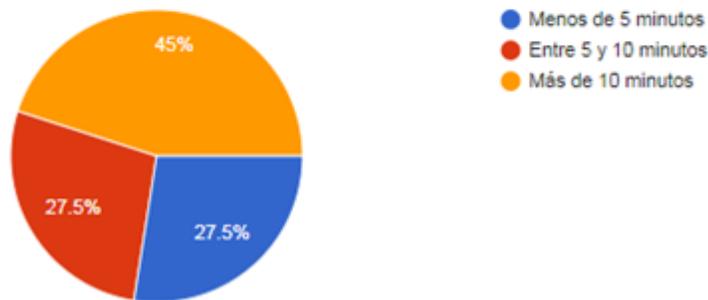
INDIVIDUAL

Accepting responses



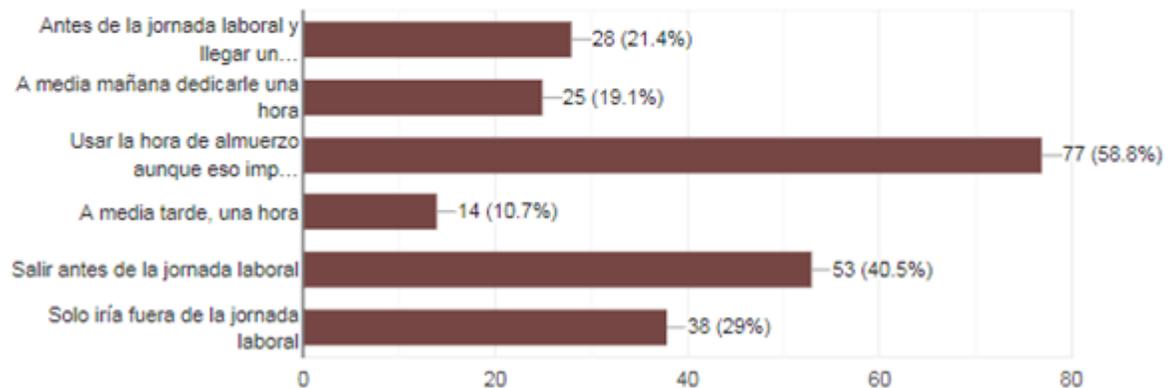
Cuando vas a comprar zapatos u otro producto que mezcle funcionalidad con moda o estilo, ¿Cuánto te demoras en decidir si te lo llevarás o no?

131 respuestas



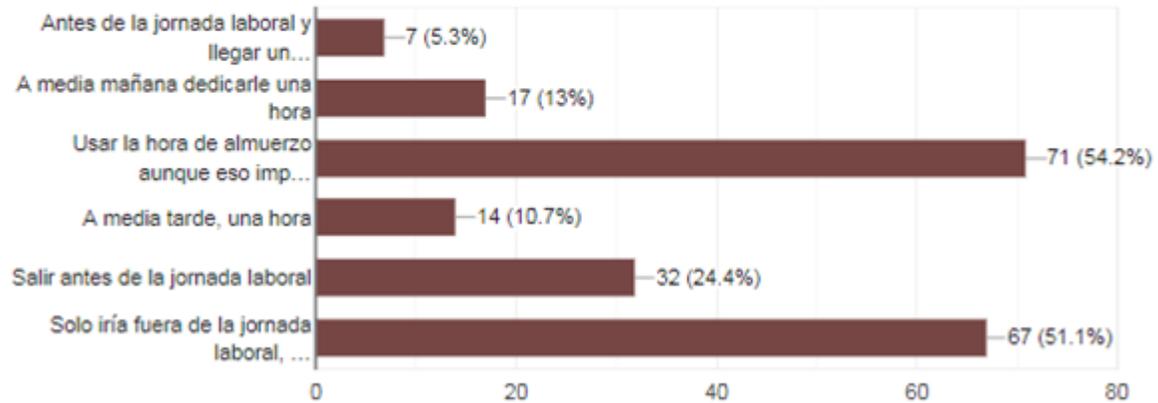
Si crees haber encontrado el lugar de tus sueños para vivir, entendiendo que se puede arrendar por otra persona en cualquier momento. ¿Estás dispuesto a ir a verlo durante la jornada laboral para no perder la oportunidad? (puedes responder más de una)

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



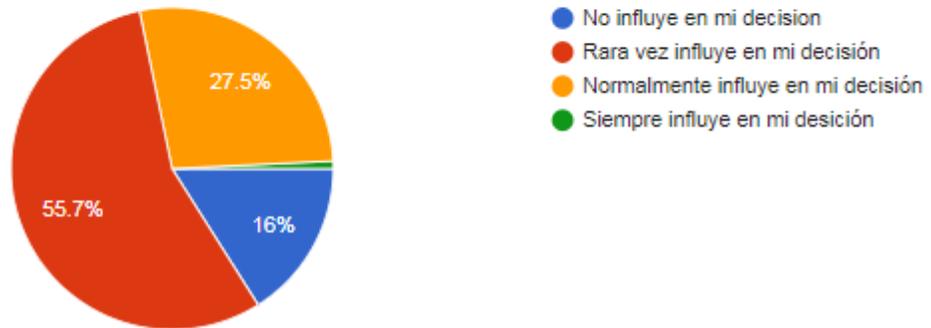
Si te agendan una reunión o una cita mañana, cual es la probabilidad de que puedas aceptarla sin que tengas que modificar en nada tu agenda

131 responses



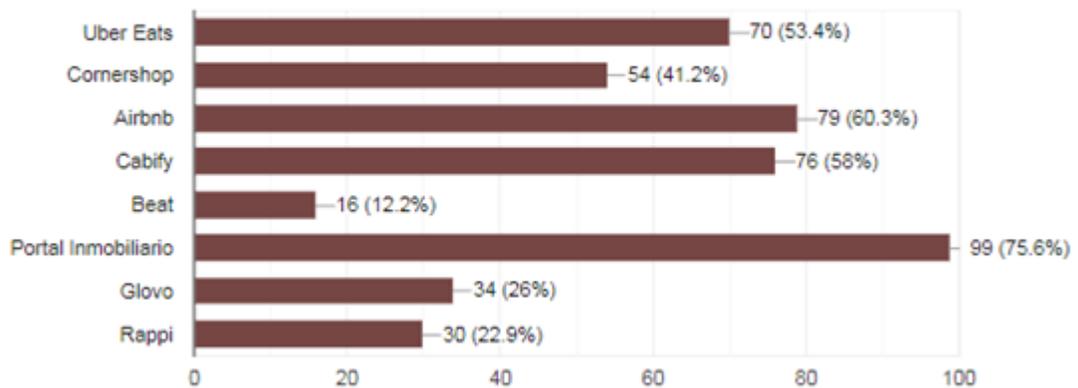
Cuando tienes clara la intención de comprar algún tipo de producto durable (Productos que deberían durar 2 años o más, y de los que tienes sólo uno o dos) y que ya revisaste previamente por internet, ¿Influye en tu decisión de compra la asesoría que te pueda dar el vendedor en el punto de venta?

131 responses



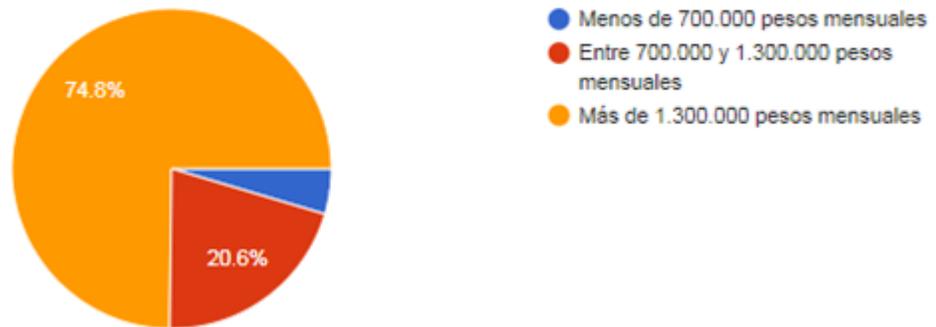
¿Alguna vez has usado alguna de las siguientes aplicaciones?

131 responses



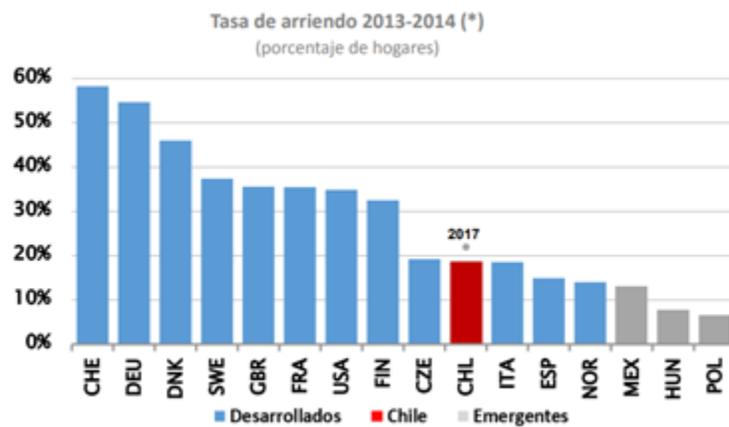
Perfil del encuestado: ¿Cuál es su ingreso mensual en los siguientes rangos?

131 respuestas



Anexo B: Información conformación de los hogares Chile

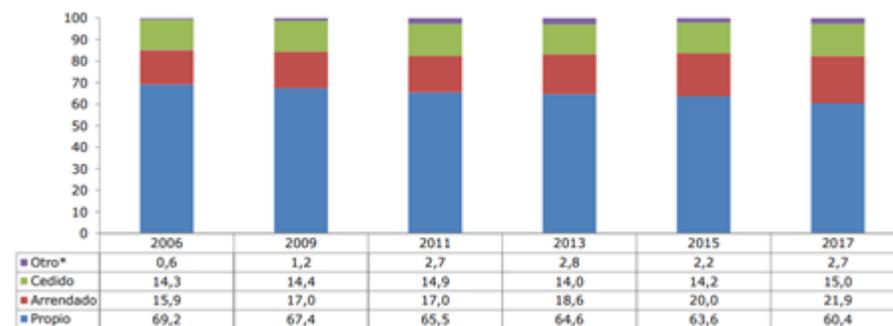
El mercado de arriendo en Chile es relativamente pequeño en comparación con países desarrollados, por lo que existe espacio para que este segmento continúe creciendo.



(*) 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)

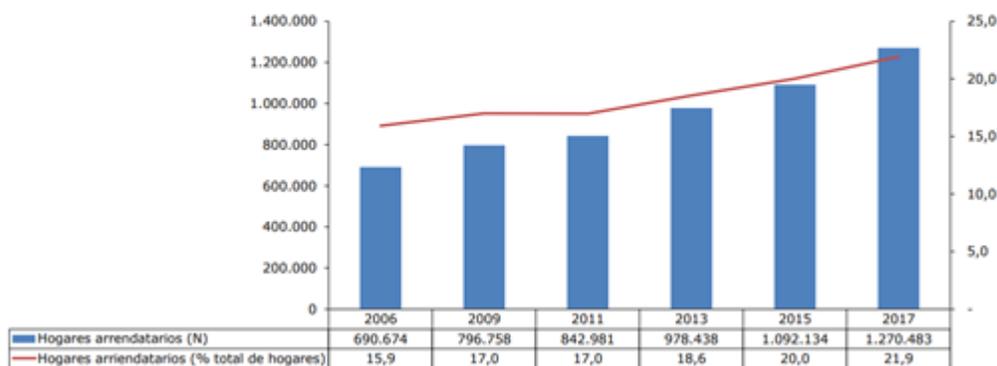


Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

*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)

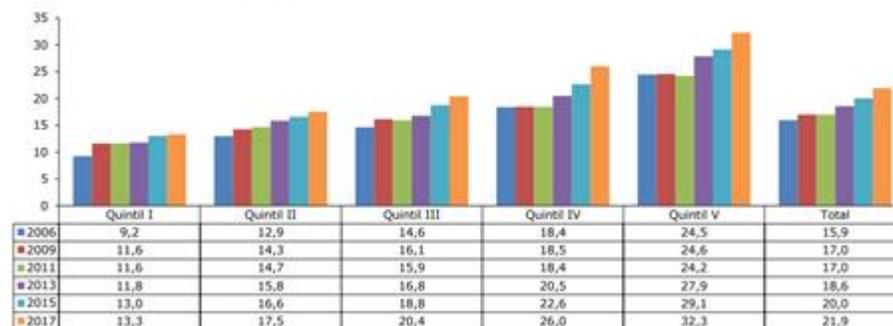
(Número y porcentaje, hogares arrendatarios)



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. ENCENFO: quintil I (2006-2009), quintil II (2013-2015), quintil III (2013-2015), quintil IV (2013-2015) (2015-2017), quintil V (2011-2013) (2015-2017).

Porcentaje de hogares arrendatarios por región (2009-2017)

(Porcentaje, hogares por región)

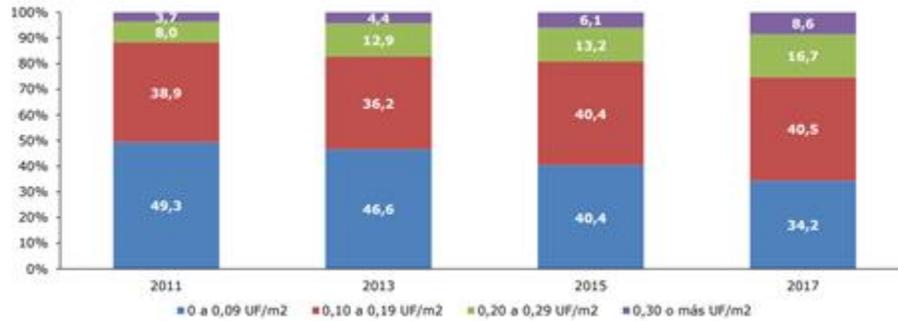
Región	2006	2009	2011	2013	2015	2017
Arica y Parinacota		15,9	17,0	18,3	20,8	21,1
Tarapacá	21,1	23,0	25,9	26,5	33,0	32,4
Antofagasta	19,1	17,5	19,4	23,4	26,5	27,6
Atacama	16,8	15,4	13,7	14,2	15,3	13,4
Coquimbo	9,74	13,5	14,2	14,1	15,4	14,7
Valparaíso	15,89	18,4	19,0	18,9	20,5	22,3
Metropolitana	19,51	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 Biobío 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 Ñuble. Diferencias en porcentajes (2011-2017): Al 95% de confianza, las diferencias en todos los períodos 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)

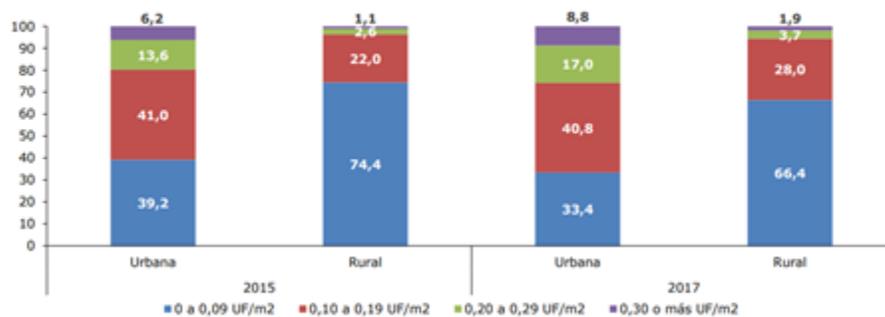


Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2017.

Diferencias a través del tiempo por tramo: Al 95% de confianza, las diferencias en todos los períodos 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".

