

BUSINESS PLAN

SERVICIOS DE GESTIÓN INMOBILIARIA

Parte 1



eagile

Business Plan para optar al grado de
Master of Business Administration (MBA)

Alumno: Angelica Rubio Zuñiga

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Contenido

Contenido	2
RESUMEN EJECUTIVO	6
1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	9
2.1.0 Industria	9
2.2.0 Competidores	9
2.3.0 Clientes	10
2.3.1 Segmento 1: Pequeñas Inmobiliarias:	10
2.3.2 Segmento 2: Mediana Inmobiliarias:	10
2.3.3 Segmento 3: Inmobiliarias de Mayor tamaño:	10
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	12
3.1.0 Modelo de negocio	12
3.1.1 Segmentos de Clientes	12
3.1.2 Propuesta de Valor	12
3.1.3 Canales de comunicación	14
3.1.4 Relación con clientes:	15
3.1.5 Fuentes de Ingreso:	15
3.1.6 Recursos Claves:	16
3.1.7 Actividades Clave:	16
3.1.8 Alianzas Claves:	17
3.1.9 Estructura de Costos:	17
3.2.0 Descripción de la empresa	17
3.3.0 Estrategia de crecimiento o escalamiento “visión global”.	18
3.4.0 RSE y sustentabilidad	19
3.4.1 Compromiso empresarial	19
3.4.2 Pilares de nuestro propósito empresarial	20
3.5.0 Mercado Objetivo	20
3.6.0 Propuesta de Valor	21
4 PLAN DE MARKETING	22
4.1.0 Objetivo de Marketing	22

a) Posicionamiento en los clientes	22
b) Captar Cuota de mercado	22
c) Incorporación de Servicios alternativos:	22
4.2.0 Estrategia de segmentación	23
a) Segmentación Geográfica	23
b) Segmentación por Segmento:	23
4.3.0 Estrategia de producto / servicio	24
4.4.0 Estrategia de precio	24
4.5.0 Estrategia de distribución	24
4.6.0 Estrategia de comunicación y comercialización	25
4.7.0 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual	25
4.8.0 Propuesta de Marketing y cronograma	26
4.8.1 MKT 01 - Penetración de Mercado Inmobiliarias Objetivo	26
4.8.2 MKT 02 – Generación de Ventas, casas o departamentos nuevos	27
5 PLAN OPERACIONAL	28
5.1.0 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones	28
5.2.0 Flujo operaciones	28
5.2.1 Preventa:	29
5.2.2 Creación de Proyecto:	29
5.2.3 Creación Estudio de título	30
5.2.4 Creación de cliente	30
5.2.5 Validación de crédito:	30
5.2.6 Gestión de Subsidios:	30
5.2.7 Validación financiera Inmobiliarias	30
5.2.8 Proceso de Firmas	30
5.2.9 Coordinación abogado y notaría	30
5.2.10 SERVIU Ingreso Minvu subsidio según DS:	30
5.2.11 SERVIU Revisar vigencia Subsidio:	31
5.2.12 SERVIU gestión de Ahorro:	31
5.2.13 Firma:	31
5.2.14 Borrador de escritura	31

5.2.15	Revisión de antecedentes:	31
5.2.16	Perfeccionamiento de firmas	32
5.2.17	Gestionar firmas de Inmobiliaria:	32
5.2.18	Gestionar Firma Banco Alzante:	32
5.2.19	La firma de Comprador:	32
5.2.20	Cierre y copias:	32
5.2.21	Post Venta:	32
5.2.22	Seguimiento ingreso CBR	32
5.2.23	Gestión de Reparos CBR:	32
5.2.24	Solicitud de Pagos hasta completar el 100% del precio de compraventa	33
5.3	Plan de desarrollo e implementación:	33
5.3.1	Dotación	34
6	EQUIPO DEL PROYECTO	35
6.1.0	Equipo Gestor	35
6.2.0	Estructura Organizacional	36
6.3.0	Incentivos y compensaciones	37
7	PLAN FINANCIERO	39
7.1.0	Supuestos	39
7.1.1	Condiciones Generales	39
7.2.0	Valores de servicios	39
7.2.1	Capacidad Operativa - Ocupada	40
7.2.2	Estimación de Ingresos	40
7.3.0	Plan de inversión	41
7.4.0	Proyecciones de estado de resultado	43
7.5.0	Proyecciones de flujo de caja puro	44
7.6.0	Calculo tasa descuento	45
7.7.0	Evaluación financiera	45
7.8.0	Valoración residual	45
7.9.0	Balance Proyectado	46
7.10.0	Análisis de sensibilidad	47
7.11.0	Punto de equilibrio operacional	47

8 PROPUESTA AL INVERSIONISTA	48
9 RIESGOS CRÍTICOS	49
9.1.0 Tarifa por servicios	49
9.2.0 Capacidad Operativa	49
9.3.0 Costos Fijos	49
10 CONCLUSIONES	50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio se enmarca en el desarrollo de un proyecto en la industria de servicios inmobiliarios en la Región Metropolitana en su primera fase con un plan de expansión de operaciones a regiones, para lo cual se evaluará la rentabilidad del desarrollo de una plataforma sobre la cual basar los servicios multicliente integrando herramientas como workflow, CRM entre otras.

El presente plan de negocio se enmarca en el desarrollo de un proyecto orientado a una plataforma Open Source capaz de expandir operaciones mediante la acumulación de conocimiento e integración de negocios asociados para cliente empresas, inversionistas inmobiliarios, para lo cual se evaluará la rentabilidad de diseñar un software con arquitectura modular que permita a las pequeñas y medianas inmobiliarias e inversionistas contar con información en línea de manera integral.

El proyecto busca la innovación en la industria de servicios inmobiliarios por medio de la combinación del costo de los servicios. Integración de proveedores, pero por sobre todo de la externalización del control de las operaciones y gestión de cliente de manera diferenciadora, procurando en todo momento entregar una experiencia satisfactoria acorde a las expectativas de las compañías. La propuesta de valor está dirigida a un mercado objetivo compuesto por empresas inmobiliarias pequeñas y medianas cuyo nivel de operación no supere los 10 conjuntos habitacionales al año los que representan un 59,13% del mercado objetivo. Estos segmentos de clientes son relevantes para la viabilidad del proyecto debido al aumento de su nivel de participación en el mercado y el auge de propiedades en micro barrios o condominios pequeños y de segmentos bien definidos, considerando un mercado total a nivel nacional de entre 90M y 120M unidades con un crecimiento anual antes de pandemia de alrededor de 8% a 10%

El análisis financiero se estructura con un horizonte de **5** años y contempla una inversión inicial de **UF 10.568** financiado con 50% aporte de los Socios (UF 5284), 50% Inversionista Inmobiliario (UF 5284). El EBITDA en el primer año es negativo, desde el segundo año pasa a 40% de los ingresos y se proyecta en 70% desde el cuarto año. El proyecto genera valor por UF 24667 y una rentabilidad anual de 35%.

1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las investigaciones y análisis del mercado inmobiliario realizado, indican que la oportunidad de negocio está en capturar un 5% de las empresas objetivo que necesita optimizar sus gestión y mejorar la TIR de sus proyectos y corresponde a inmobiliarias o Fondos de Inversión pequeños y medianos que son parte del mercado de inmobiliarias desarrolladoras de proyectos de pequeño tamaño denominados micro barrios o micro condominios en sectores muy apetecidos por familias o profesionales jóvenes que desean mantenerse en sectores cercanos a sus fuentes laborales con fácil acceso de espacios cómodos y modernos, además es un segmento de compañías con altos costos de financiamiento y difícil acceso a la banca de ahí su necesidad de rentabilizar la TIR de cada proyecto al máximo.

Un antecedente relevante obtenido desde nuestra investigación y reuniones con inversionistas y dueños de inmobiliarias es que su principal fuente de generar retornos está dada en el proceso anterior a la venta y posterior formalización de las operaciones, por los tiempos de demora en la escrituración y la alta tasa de reparos que retardan el recupero hasta más de 260 días, estas demoras perjudican la tasa de retorno impactando directamente las utilidades de las compañías.

eagle desarrolla su propuesta para empresas inmobiliarias constructoras de nivel medio, pequeño, las cuales no cuentan con equipos dedicados a estos procesos en forma constante debido principalmente a la estacionalidad de sus proyectos considerando para estos efectos empresas que desarrollan proyectos inmobiliarios de entre 50 a 150 unidades una a cinco veces por años.

Actualmente existe diferentes etapas del proceso en las cuales se pueden identificar 3 grandes grupos sobre los cuales se basa la propuesta:

- 1) **Preventa:** Proceso que contempla desde la apertura de la oferta de las unidades disponibles.
Creando un proceso de formalización de la reserva en blanco y verde
- 2) **Formalización y Firma:** Contempla, la actualización de los antecedentes personales y de crédito anticipadamente, con el fin de obtener la firma de las partes en el menor plazo posible para posteriormente realizar el cierre y copias de la escritura.
- 3) **Postventa:** Gestión realizada posterior a la firma de todas las partes, contempla el seguimiento diario de las etapas del proceso, como de los actores habituales del proceso, con el objetivo de terminar en el menor plazo posible

Actualmente los procesos de Pre venta son realizados por brokers, abogados o empresas independientes dedicados a la venta y que aportan poco seguimiento, dejando las labores de seguimiento a Bancos y fábricas hipotecarias que prestan servicios a los Bancos e Instituciones financieras, las fábricas hipotecarias son prestadoras de servicios a instituciones financieras y debido a los volúmenes de operaciones estas no realizan seguimientos a los procesos de forma eficiente ni entregan información relevante a las inmobiliarias como parte vendedora.

En Chile se cursan entre 90.000.- y 120.000 créditos hipotecarios en forma anual, esta medición es realizada por la CMF y se encuentra disponible en su página web (ver anexo 1)

La oportunidad de negocio está en llevar las tecnologías de seguimiento y control de procesos (workflow, RPA, CRM, BIG DATA) que hoy existen en la industria financiera y adecuarlas al proceso inmobiliario, por lo cual es necesario integrar los procesos de venta, firma y post venta de formalización, nuestros principales objetivos:

- a) Mejorar los procesos de venta asegurando una tasa de convertibilidad superior al 90%, generar procesos robotizados que anticipen la captación de cliente de diversos sectores socio económicos.
- b) Generar valor en la re colocación de créditos vendidos en etapas de construcción al momento de formalizar la operación
- c) Al momento de firmar, generar alertas anticipadas y procesos robotizados o automatizados (RPA) que identifique problemas con el financiamiento u otro tipo de inconvenientes.
- d) Llevar un proceso de seguimiento independiente en paralelo a las instituciones financieras que permita mejorar la recuperación de los créditos asumidos.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

La conclusión de este capítulo se encuentra en la parte II

2.1.0 Industria

La industria inmobiliaria y de originación de créditos Hipotecarios principalmente Mutuo Hipotecario Endosable y No Endosable además de los créditos del tipo Leasing Habitacional destinados solo a viviendas, tiene su origen en la industria de la construcción de viviendas nuevas principalmente, una industria que genera entre 90.000 y 120.000 operaciones anuales de créditos del tipo Mutuo Hipotecario alcanzando un monto promedio en los últimos 3 años de UF 313.204 MM, estas operaciones se generan en un 47% en la región metropolitana, de ellas un 53% corresponden a viviendas acogidas al beneficio de Subsidio habitacional.

MH-AÑO	MH No Endosable			MH Endosables			Letra Hipotecaria			TOTAL MH		
	N° Operac	\$MM	UF MM	N° Operac	\$MM	UF MM	N° Operac	\$MM	UF MM	N° Operac	\$MM	UF MM
2013	91.600	\$4.369.103	UF 154,33	4.085	\$165.195	UF 5,84	76	\$4.857	UF 0,172	95.761	\$4.539.154	UF 160,338
2014	108.003	\$5.771.280	UF 203,86	4.200	\$194.505	UF 6,87	38	\$2.835	UF 0,100	112.241	\$5.968.619	UF 210,831
2015	109.330	\$6.661.489	UF 235,31	4.145	\$302.413	UF 10,68	20	\$1.447	UF 0,051	113.495	\$6.965.349	UF 246,039
2016	96.505	\$5.897.872	UF 208,33	3.000	\$267.159	UF 9,44	27	\$2.455	UF 0,087	99.532	\$6.167.486	UF 217,856
2017	113.062	\$7.285.369	UF 257,34	3.641	\$362.558	UF 12,81	19	\$1.202	UF 0,042	116.722	\$7.649.129	UF 270,192
2018	105.373	\$7.017.942	UF 247,90	2.953	\$291.132	UF 10,28				108.326	\$7.309.074	UF 258,180
2019	112.056	\$8.402.080	UF 296,79	4.477	\$464.695	UF 16,41				116.533	\$8.866.776	UF 313,204
2020	55.927	\$2.912.219	UF 102,87	2.264	\$213.067	UF 16,41				58.191	\$3.125.286	UF 119,284
valor promedio										426.996	2.366.207	
Promedio ultimos 3 años										113.860	\$7.941.659	UF 280,525

** Esta tabla se elabora con datos obtenidos de los informes de emisión de créditos hipotecarios informados por la CMF.

2.2.0 Competidores

La competencia en estos servicios está dada por 3 tipos básicos de competidores los que entregan servicios complementarios entre sí

- Empresas de servicios similares:** Actualmente existen empresas dedicadas a estos servicios con amplia experiencia y trayectoria, su gran desventaja es que son altamente especializadas en una parte del proceso no integran ni crean un proceso tipo fábrica que permita entregar un producto terminado a las inmobiliarias. como los son Silva y CIA., empresa de socios con amplia trayectoria en el proceso de ventas de proyectos inmobiliarios y con un equipo de post venta
- Abogados, Bróker:** Profesionales como abogados o profesionales de ventas entregan una serie de servicios basados en sus experiencia y contactos directamente a las inmobiliarias, pero no se hacen cargo del proceso ni del cliente solo de la etapa del proceso contratado.

-
- b) Empresas de Software: compañías dedicadas a entregar soluciones de software, pero que no aportan en la gestión de los procesos su implementación requiere que la Inmobiliaria/ Constructora contrate personal

PLAN OK: con su software de gestión de construcción

ANEXO 1: Información de industria de Gestión Inmobiliaria “Competencia”

2.3.0 Clientes

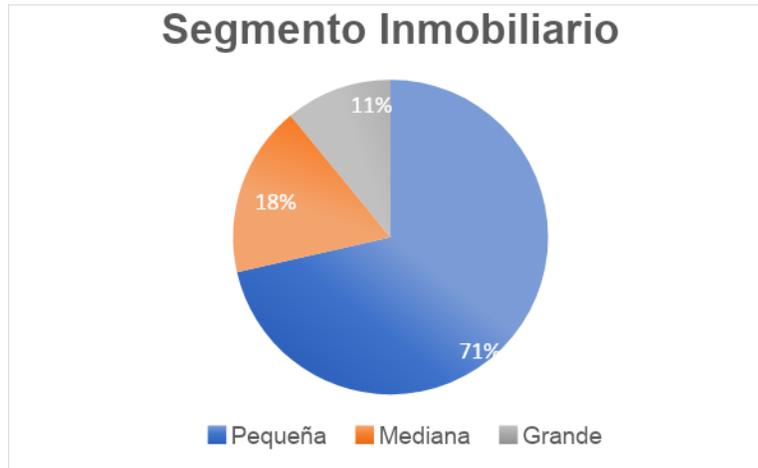
Para definir el perfil de clientes realizamos una segmentación de los clientes en base a la investigación de mercado, segmentando el mercado por regiones, comunas y nivel de construcción por año con este análisis se definió claramente el potencial número de empresas objetivos y el nivel de servicio que se realizará a cada segmento del mercado objetivo, esto nos permitirá focalizar los esfuerzos en publicidad.

2.3.1 Segmento 1: Pequeñas Inmobiliarias: Corresponde a empresas que mantienen en promedio entre 1 a 5 proyectos vigentes durante un año calendario, lo que implica una estacionalidad en los procesos que no permite mantener equipos de trabajo altamente especializados, sino que deben contratar personal o empresas por temporada para satisfacer las necesidades de procesos.

2.3.2 Segmento 2: Mediana Inmobiliarias: Se definió como mediana aquellas empresas que mantienen más entre 6 y 10 proyectos vigentes durante un año no importando su envergadura ni duración.

2.3.3 Segmento 3: Inmobiliarias de Mayor tamaño: no siendo las más grandes del mercado mantienen a lo menos más de 11 proyectos vigentes y que tienen equipos de personal dedicado a labores de media gestión es decir gestionan con apoyo de fábrica hipotecaria a lo largo del país.

Del total de inmobiliarias observadas se pudo determinar que un 71,43% corresponden al segmento objetivo es decir inmobiliarias de menor tamaño



El 71% de las inmobiliarias en SEGMENTO 1 se concentran principalmente en 2 regiones con 285 proyectos vigentes en 41 comunas de estas regiones.

CIUDAD	COMUNA
Antofagasta	7
Arica Parinacota	1
Biobío	8
Coquimbo	15
La Araucanía	10
Libertador General Bernardo O'Higgins	11
Los Lagos	3
Magallanes y de la Antártica Chilena	4
Maule	2
Metropolitana de Santiago	251
Ñuble	2
Tarapacá	7
Valparaíso	34
TOTAL, GENERAL	355

Con valores promedio entre UF 3870 y UF 6992, estableciendo un mercado objetivo amplio y de valores altamente atractivos para el tipo de servicio.

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La conclusión de este capítulo se encuentra en la parte II

3.1.0 Modelo de negocio

El modelo de negocios del proyecto será descrito en base a la metodología canvas, abordando los 9 módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales de negocio; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, de esta forma, explicar cómo nuestro proyecto crea, proporciona y capta valor.

Ver Anexo: Modelo CANVAS

3.1.1 Segmentos de Clientes

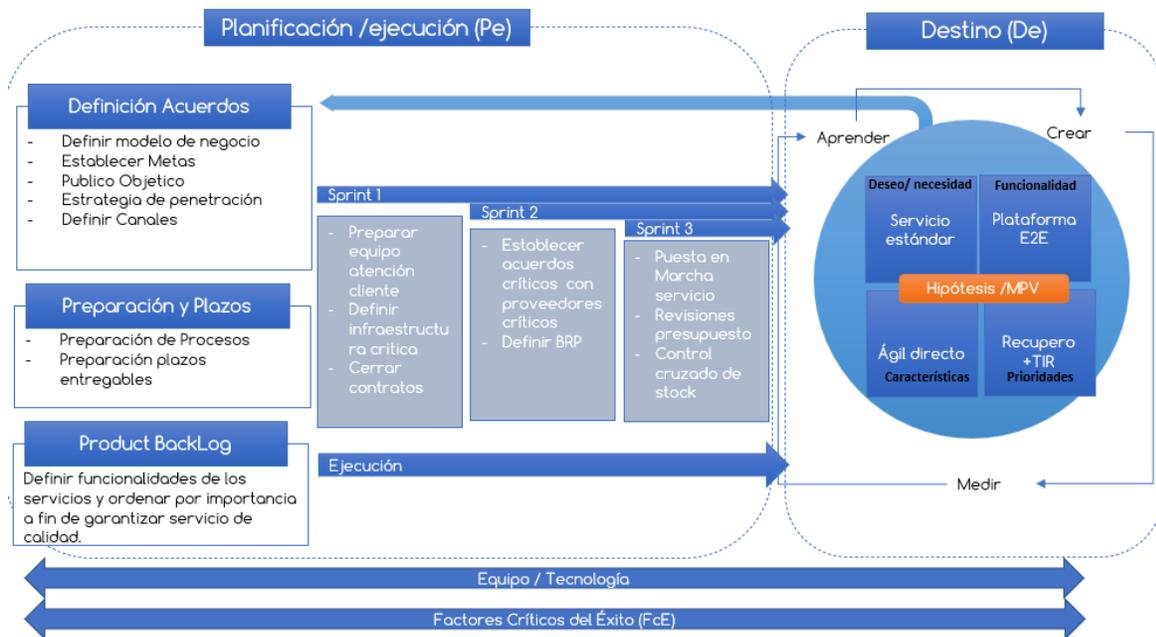
El segmento de clientes corresponde a las empresas de pequeño y mediano tamaño, en las que es posible identificar un espacio de crecimiento como de expansión de sus operaciones al mejorar los resultados de la inversión.

Inmobiliaria Objetivos Segmentación				Objetivo Penetración
N° Ptos (Y)	Segmento	Total, Pytos	%	5%
1 a 5	Pequeña	355	33,43%	18
6 a 10	Mediana	273	25,71%	14
más de 11	Grande	434	40,87%	1
Total, Muestra		1062	100,00%	

3.1.2 Propuesta de Valor

Entregar un servicio centralizado que genera un producto de punta a punta, complementado con un sistema que permita obtener información de clientes y procesos desde la captación hasta la formalización y recupero de todos los fondos relacionados

El modelo establece la implementación de la **metodología DePe** aplicando metodologías ágiles en procesos que permitirán mejorar el rendimiento de los proyectos en un 33% basado en la mejora de los procesos de venta y recupero.



- **Software de Seguimiento y control:** La implementación de un sistema que permita el registro de los procesos en tiempo real 100% enfocado en los objetivos y que permita realizar proyecciones de flujos de cajas reales con estimaciones ajustables que permitan tomar decisiones basadas en información relevante.
- **Alianzas estratégicas:** con proveedores críticos que nos permitan asegurar la gestión oportuna de las operaciones.

En función de nuestra experiencia hemos establecido un pool de actividades claves desarrollando un cuadro comparativo que muestra los tiempos promedios vigentes hoy para este tipo de operaciones y el efecto de aplicar nuestra metodología con foco en el objetivo de recuperar eficientemente de los ingresos.

Establecimos esta comparación con datos reales de notaría y registros de CBR, la estimación de tiempos de cartas de resguardo se estima en función de la experiencia y registros de proceso de 4000 operaciones con bancos en la RM.

Las operaciones con subsidio corresponden a operaciones del tipo DS16, DS40 principalmente con un 80% de ahorro en Banco Estado.

Las operaciones toman como base estándares de servicios en RM y quinta región

ETAPAS	TAREAS	Proceso Habitual app		Proceso e agile	Que hacemos diferente
		Mínimo	Máximo		
Proceso Construcción	Venta Blanco Venta Verde Recepción Final Gestión EETT con IF Plano Inscrito				El ingreso de datos y validaciones anticipadas son fundamentales
Notaria	Firma cliente	15	25	10	Nos hacemos parte del proceso anticipandonos por que sabemos que hacer
Proceso de Firma	Firma Inmobiliaria	10	25	5	
	Carta resguardo	15	27	8	
	Firma banco	5	15	5	
Cierre y Copias	pago Impuesto F2890	2	10	0	Validamos anticipadamente todos los puntos críticos
	Repertorio	1	2	0	
	Cierre emisión copias	2	2	1	
CBR	Ingreso CBR	2	5	2	En base a nuestra experiencia revisamos y monitoreamos el proceso actuando rápidamente frente a documentos faltantes o reparos
	Obtención N° colilla	1	1	1	
	Registro Propiedad	5	10	5	
	GP	3	6	3	
	Hipotecas	3	5	2	
	Gestión reparos	5	10	2	Gestión directa con abogados
	Salida	1	1	1	
VB Legal	Ok Abogado Inscripción	2	5	1	Coordinamos con ejecutivo fabrica anticipadamente
PAGO IF	Entrega copia inscrita	3	7	1	
	Recupero	3	9	2	
		7	10	3	
Total proceso gestion Hipotecario		87	177	53	Proceso sin Subsidio
Serviu	Recupero Ahorro	7	15	5	Proceso paralelo coordinado con cliente
	Recupero Subsidio	30	90	20	
Total proceso gestión Hipotecario		124	282	78	Proceso Con Subsidio

** días hábiles

Al aplicar este modelo operativo orientado en el objetivo estimamos que la reducción en tiempos de proceso mejoraría entre un 25% y 45% permitiendo que nuestro cliente pueda incluir un proyecto adicional el segundo año de implementación.

3.1.3 Canales de comunicación

Para este servicio se considera relevante la comunicación con clientes, proveedores y compradores para ello establecemos la omnicanalidad es decir comunicar con cliente por todos los medios disponibles, presenciales y digitales.

Presenciales: Directamente en puntos de venta ubicados en salas de ventas en obras como también en nuestras oficinas físicamente, mediante la atención de

personal especializado con amplia experiencia y acceso a nuestra plataforma de servicios.

Atención digital: a través de nuestro portal web con acceso a seguimientos, bodegas digitales y consultas por correo electrónico.

Acceso a whatsapp web, con comunicación directa de especialista o encargado de área que atiende consultas en tiempo real privilegiando la autoatención.

Canal directo:

Página Web: a través de nuestro portal web incluimos acceso directo a resumen de operación y bodega de documentos para que cliente pueda ver directamente

Canales indirectos digitales Indirectos

- WhatsApp
- Email – automatizados por etapas
- Videollamadas
- Contactos vía chat bot (resolución consultas)
- Tableros Power BI (cliente inmobiliario)

3.1.4 Relación con clientes:

La relación con clientes se establece en dos canales principales:

Clientes Personas Naturales o compradores: la relación será directa por cada operación e integrando la comunicación por los medios disponibles como correo, whatsapp, mensajes de texto y otros medios disponibles con el fin de obtener toda la información necesaria y entregar información relevante y oportuna por cada operación.

Clientes Inmobiliarias, la comunicación era directamente por nuestra plataforma entregando informes y tableros actualizados de cada proyecto y sus etapas, informes de flujo y proyecciones

3.1.5 Fuentes de Ingreso:

La relación con nuestros clientes Inmobiliarios genera la principal fuente de ingresos, al enfocarnos en los servicios que este tipo de clientes requiere y su estacionalidad entregando nuestra propuesta de valor directamente generando ingresos por los servicios, nuestros recursos claves son:

-
- **Ingresos directos:** Corresponde a al valor por operación cursada el ingreso se divide en 3 etapas:
 - **Ingresos PreVenta:** Ingresos principalmente por administración de operaciones, validaciones de crédito, gestión con abogados y notaría.
 - **Ingresos Por Formalización:** gestión de firmas de clientes, coordinación con notarías, abogados, sii, Tesorería.
 - **Ingresos postVenta:** Gestión de operaciones en Conservadores, gestión de reparos y liquidación, recuperó y liquidación final

3.1.6 Recursos Claves:

Es relevante tener presente que los recursos clave nos permitirán establecer relaciones con nuestros segmentos objetivos, para entregar la propuesta de valor y finalmente obtener los ingresos esperados. Nuestros recursos claves serán:

- **Plataforma digital:** el desarrollo de nuestra plataforma con tecnologías open source online que consolida los conocimientos que permitan anticipar y estructurar las operaciones de manera eficiente entregando información en tiempo real que impacta las proyecciones de ingresos.
- **Humanos:** El recurso humano se considera un elemento esencial, ya que cada uno de ellos cuenta con más de 10 años de experiencia en temas de Gestión Inmobiliaria.
- **Experiencia Cliente:** Al asumir el control del proceso de inicio a fin, se genera una gestión integral consolidando las actividades de nuestros clientes, proveedores dentro del proceso entregando información en tiempo real a las personas que lo necesitan.

Es relevante tener presente que los recursos clave nos permitirán establecer relaciones con nuestros segmentos objetivos, para entregar la propuesta de valor y finalmente obtener los ingresos esperados. Nuestros recursos claves serán:

3.1.7 Actividades Clave:

El éxito del proyecto se basa en el adecuado proceso de implementación de la propuesta de valor a nuestros clientes por lo que identificamos tres actividades claves.

- **Obtención de Capital de trabajo:** Los fondos necesarios para la puesta en marcha y el periodo de inicio de actividades son claves para poder generar lazos y confianzas con los potenciales clientes ya que en el inicio debemos trabajar contra resultados apostando a completar procesos para recibir los ingresos acordados, de esta manera los clientes
- **Implementación de Plataforma web:** La implementación y puesta en marcha del sistema y aplicación web es fundamental para entregar los servicios de la

manera esperada y garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada etapa del proceso.

- **Diseño de proceso en terreno:** El cómo operar internamente es uno de los pilares fundamentales de la operación habitual y la manera de garantizar la correcta ejecución de las etapas del proceso por ello los manuales de procedimientos diseñados entregan una línea operativa que garantiza la calidad y la satisfacción de los clientes.

3.1.8 Alianzas Claves:

Mediante las alianzas estratégicas se pretende entregar valor a los clientes y asegurar un correcto proceso dentro de los parámetros establecidos, Dentro del proceso los proveedores de servicios asociados como **abogados, notarías y CBRs** son fundamentales para garantizar cumplir con los tiempos y evitar errores.

3.1.9 Estructura de Costos:

Al ser una empresa de servicios los costos de operación se definen de acuerdo con la siguiente estructura.

Ítem	Categoría	Peso Relativo
Remuneraciones	Costo Fijo	46,19%
Sistemas y mantención	Costo variable	33,00%
Costo de venta	Costo variable	10,26%
Patente, permisos y certificados	Costo Fijo	1,34%
Costo financiero	Costo variable	9,00%

3.2.0 Descripción de la empresa

El proyecto contempla la constitución de una sociedad tipo SpA llama eagle SpA, la idea nace de la experiencia de más de 20 años en el sector de servicios de gestión inmobiliaria en el país, con más de 80.000.- operaciones cursadas, en los últimos 5 años este servicio se dio a empresas inmobiliarias automatizando sus procesos e incorporando tecnologías desarrolladas para la industria financiera.

La empresa centrará sus operaciones en una primera etapa en las regiones metropolitana y quinta región privilegiando principalmente las empresas objetivo sin dejar de buscar otros tipos de clientes y servicios.

Misión: ser la empresa líder en servicios de gestión inmobiliaria para el segmento mediano/ pequeño con un alto grado de satisfacción al cliente

Visión: Ser reconocidos a nivel nacional como una empresa innovadora líder en servicios responsable con sus colaboradores, clientes y accionistas.

3.3.0 Estrategia de crecimiento o escalamiento “visión global”.

El foco principal del proyecto a corto plazo es la implementación del modelo operacional y la estructura del modelo agile, para ello se definen tres etapas de crecimiento.

1) **Etapa 1 / Inicio de operación – mínimo producto viable**

EAGILE iniciará actividades considerando un 2% de penetración de mercado en base a los estudios de potenciales clientes, esta etapa considera cerrar contratos con 2 a 5 inmobiliarias pequeñas, en un año móvil, concentrando en la Región metropolitana sus operaciones, explotando el sistema y los procesos cursando más de 500 operaciones de crédito

2) **Etapa 2 / Consolidación En mercado – Ampliación de Oferta de Valor**

EAGILE iniciará un proceso de creciente basado en la mejora del sistema incorporando nuevos módulos capaces de sumar valor en los procesos y gestionando otras líneas de negocio, procesos bróker IF, administración de comunidades, empresas de servicios, administración de arriendos.

3) **Etapa 3/ expansión a regiones potenciales**

El estudio de mercado realizado identificó 2 regiones en que desarrollar la actividad de EAGILE es potencialmente rentable por el número de operaciones del segmento y por los montos promedio de viviendas, lo que implica ampliar actividades y realizar la apertura de sucursales físicas que permitan la puesta en marcha de equipos dedicados.

Los pilares que se establecen corresponden a la suma de las experiencias de diferentes profesionales que aportan a la compañía y representan el valor agregado que se transformara en la ventaja competitiva del cliente, quien con esta metodología incorpora las mejores tecnologías de seguimiento y control que industrias más desarrolladas utilizan hoy en día, además de bajar los costos de financiamiento y mejorar la experiencia de clientes en el proceso, asegurando un retorno más eficiente de los pagos y subsidios.

- **Procesos Estandarizados – Tipo fábrica**

agile incorpora un proceso tipo fábrica que permite incluir todas las etapas de la operación desde el punto de vista de la inmobiliaria aportando valor con información relevante del proceso

- **Sistema agile – Software Integrado**

EAGILE desarrolla un software que incorpora todos los procesos de una operación inmobiliaria desde que el cliente ingresa como una potencial venta hasta la

formalización en CBR de la transferencia del título de dominio, permitiendo el seguimiento en tiempo real de todas las operaciones segmentando por instituciones financieras, etapas y tareas del proceso, incorporando registros visuales y de seguimiento por cada operación, además de estandarizar los procesos y permitiendo medir los tiempos

3.4.0 RSE y sustentabilidad

eagile, establece una política de Responsabilidad Social, basada en su modelo de negocio con “propósito” estableciendo un compromiso de mejora continua y poniendo el propósito empresarial al centro del modelo de negocio.

3.4.1 Compromiso empresarial

eagile establece que su propósito empresarial es ser una empresa de servicios altamente especializada, que genere utilidades a sus accionistas generando un modelo de negocio colaborativo incluyendo a sus colaboradores, la comunidad y el medio ambiente

3.4.2 Pilares de nuestro propósito empresarial

- **Colaboradores:** establece una cultura basada en la confianza y el respeto mutuo y el diálogo, la compañía respalda la libertad asociación de sus empleados, incorpora la POLÍTICA DE RELACIONES LABORALES que fija aspectos.
 - Trabaja Con Nosotros
 - Compensaciones
 - Formación y aprendizaje
 - Talento, desarrollo y gestión del desempeño
 - Organización Flexible y dinámica
- **Clientes:** EAGILE conforme a su propósito empresarial, no realizará actividades con clientes que no compartan los valores de la compañía respecto al trato con sus colaboradores, comunidad y medio ambiente.
- **Comunidad:** mediante la política de PROPÓSITO EMPRESARIAL se establecerá un direccionamiento para fomentar el desarrollo económico de la comunidad, promoviendo la contratación de colaboradores y proveedores locales brindando oportunidades a todos, promover los voluntarios comunales, apoyar ONG’s presentes en nuestro entorno o relacionadas a la actividad.
- **Medio ambiente:** La empresa mantendrá una política del adecuado equilibrio entre su operación y el uso adecuado de recursos naturales, evitando el mal uso o impacto negativo en el medio ambiente. Cómo lo haremos,

incorporando programas de reciclaje, uso eficiente de energías, usar productos eco-amigables

- **Gobernanza:** La dirección de EAGILE se enfocará en la transparencia, equidad corporativa, rendición de cuentas y aspectos económicos, sociales y ambientales, esto se logrará mediante nuestro código de ética, la comunicación constante de los valores éticos a toda la compañía, rendición de cuentas abierta a toda la organización.

3.5.0 Mercado Objetivo

Empresas pequeñas medianas con una producción anual de 1 a 10 proyectos inmobiliarios de hasta 50 viviendas / departamentos, con presencia en centros urbanos de la región metropolitana y quinta región, orientados a segmento de viviendas desde UF 3500 en adelante, especializados en micro barrios y condominios pequeños con etapas de entrega proyectadas entre 1 a 5 años, que necesitan mejorar su acceso a financiamiento mejorando la efectividad de sus procesos de venta y recuperación, se estima una masa crítica de más de 350 empresas de este tipo en las regiones objetivo.

3.6.0 Propuesta de Valor

Mediante la implementación del proceso agile mejoraremos un 33% el procesamiento de operaciones hipotecarias afectando el flujo de caja, bajando los tiempos promedios en base a mejorar la gestión de proveedores y actores base de la industria como son abogados, CBRs y notarías, anticipar factores críticos de éxito trabajando desde el inicio en las mejoras necesarias para evitar incumplimientos mediante el análisis y la implementación de un proceso de inicio a fin.

De esta manera incorporando diversas metodologías ágiles el proceso y gestión de seguimiento y control los tiempos de retorno de los flujos disminuye a lo menos un 33% lo que adelanta el recupero de entre 60 a 120 días mejorando la TIR de los proyectos.

Incorporar alianzas con diversos proveedores de la industria como abogados, notarías y CBRs.

Incorporando una atención al cliente desde nuestro sistema que permite consultas interactivas de estados y solución de problemas, comunicándose de forma omnicanal con los actores del proceso.

Aportamos información consolidada de todo el proceso imputada directamente por los participantes.

Entregamos información en tiempo real con estimaciones y correcciones de tiempos que permiten diversos escenarios que facilitan la toma de decisiones.

4 PLAN DE MARKETING

La conclusión de este capítulo se encuentra en la parte II

eagile determina cómo proporcionar el valor promedio con sus servicios orientado a su mercado objetivo, estos servicios determinan su plan de marketing, este plan establece diferentes objetivos basados en las principales actividades foco del negocio, como son captar clientes potenciales Inmobiliarias de tamaño pequeño, medio, pero estos servicios deben ser complementados con una oferta de valor que permita generar ventas a sus clientes

- a) Dar a conocer la marca y Servicios a inmobiliarias Objetivo
- b) Optimizar embudo de conversión
- c) Mejorar el retorno de la inversión

4.1.0 Objetivo de Marketing

Tres objetivos establecidos para el plan de Marketing de eagile.

- a) **Posicionamiento en los clientes:** eagile, tiene como objetivo posicionar en el segmento de cliente Mediano / Pequeño con una cuota de mercado de 2% a 5 % o un total de clientes empresas de 13 inmobiliarias en los primeros 5 años de existencia, como lo lograremos
 - a. Realizando reuniones con nuestros potenciales clientes y mostrando nuestra trayectoria
 - b. Daremos planes de trabajo enfocados en la propuesta de valor que nos permitan obtener incentivos sobre mejor desempeño
 - c. Fortalecer las alianzas claves con proveedores
 - d. Entregar un uptime de la plataforma sobre 90%

La evaluación se realizará por medio de informes de gestión diseñados para mostrar los principales KPIs de la operación y los OKRs planteados por nuestros clientes.

- b) **Captar Cuota de mercado:** La meta es obtener una cuota de mercado del 5% al 5 año, con una capacidad operativa superior al 70%, con un precio promedio de UF 10 por operación gestionada, trabajando la estacionalidad de los servicios de manera anticipada con el fin de evitar quiebras de operación.
- c) **Incorporación de Servicios alternativos:** se propone una serie de servicios adicionales que se entregará a los clientes Inmobiliarias con el fin de poder

maximizar nuestra propuesta de valor y entregar un servicio más amplio en el desarrollo de sus operaciones como.

- a. gestión de permisos municipales de obras
- b. Regularización de Terrenos
- c. gestión con SAG, Tesorería y otros reguladores
- d. Informes de impacto medio ambiental
- e. ONG para el desarrollo de proyectos sociales (Subsidios)

4.2.0 Estrategia de segmentación

Entendiendo que los mercados no son homogéneos, es imposible poder llegar a todos los potenciales clientes por lo que los esfuerzos de marketing se concentran en la base de clientes establecida como potenciales clientes considerando:

- a) **Segmentación Geográfica:** Se establece que en la etapa uno del proyecto se segmenta por zona Geográfica iniciando en la Región Metropolitana y en fases posteriores pasando a la Quinta región y posteriormente a la Tercera y Cuarta región, por el volumen de operaciones año.
- b) **Segmentación por Segmento:** Se establecen dos segmentos con oportunidad de segmentación ambos corresponden a empresas inmobiliarias que por su flujo de operaciones comparten la problemática planteada en la hipótesis base. no definiendo como prioridad la creación de unidades especializadas en los procesos al interior de sus compañías y contratando personal externo por proyecto.

Tipo de Inmobiliaria

- a) Inmobiliarias Grandes = más de 11 proyectos en ejecución por año
- b) Inmobiliarias Medianas = entre 6 y 10 proyectos en ejecución por año
- c) Inmobiliarias Pequeñas = no más de 5 proyectos en ejecución por año

4.3.0 Estrategia de producto / servicio

Los Servicios que define **eagile** se diferencia de otros vigentes en el mercado al incorporar tecnologías y realizar servicio On line de inicio a fin (proceso end to end) realizado por un equipo de personas altamente calificado con experiencia en todos los tipos de productos y actores que intervienen en el proceso como notarias, Conservadores, municipalidades, abogados, etc.,

Los principales atributos diferenciadores son:

-
- Proceso en línea de inicio a fin con KPI's definidos por cliente
 - Ahorro de tiempos de procesos
 - Proceso centralizado y controles por totalidad de inventario en línea

4.4.0 Estrategia de precio

La estrategia de precio ha sido definida en función de los costos asociados a la venta, infraestructura, payroll entre otros factores, pero principalmente se definió una escala de valores fijados por paquetes de servicios

- **Servicio Full** = incluye proceso de venta, escrituración, post venta con un valor total de 1,5% a 2% de la venta total
- **Proceso de Fábricas hipotecarias:** incluye los servicios de post venta a la firma de la operación hipotecaria, generando un valor total por operación de 8 UF

El statu quo del precio debe mantenerse como un factor variable ya que se estima que, por el valor de un proyecto de menor cantidad de unidades, pero de un alto valor existirán clientes en los cuales el servicio deberá tener un incremento de entre 30% a 50% por el esfuerzo de venta

4.5.0 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución se define en dos etapas, primero el punto de distribución de nuestros servicios se iniciará en la Región, Metropolitana, con expansión a tres regiones una vez consolidada la RM, la quinta región con orientación a los sectores de viviendas con subsidio y habitacional de máximo LTV y La Serena y Copiapó para viviendas de alto valor principalmente segundas viviendas borde costero. Sin dejar de explotar nuestro conocimiento en temas de subsidio y conversión de clientes.

4.6.0 Estrategia de comunicación y comercialización

La estrategia de ventas y comunicación de los servicios a prestar se divide en 2 frentes independientes.

Estrategia de comunicación y ventas a Inmobiliarias Objetivo, desarrollaremos un anteproyecto y un plan de entrevistas con inmobiliarias objetivos a fin de mostrarles nuestro proceso integrado con orientación en la venta y el recupero.

Alianza con notarías y CBRs para gestión eficiente de operaciones.

4.7.0 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual

La estimación de la demanda por segmento de trabajo se establece en función de los diferentes tipos de clientes objetivos se establece que la operación se iniciará con 1 a 3 clientes en el primer año que aporten 3 proyectos de a lo menos 100 operaciones por clientes es decir 300 operaciones durante el año, con una tasa de conversión cercana al 40%, aportada principalmente por canales como campañas en redes sociales para los diferentes segmentos (Lead), campañas anuncios en principales buscadores (Google), sala de ventas presencial y campaña de publicidad en los principales puntos de afluencia de público objetivo.

4.8.0 Propuesta de Marketing y cronograma

El presupuesto para las acciones de marketing tiene por objetivo abordar dos planes de acción que apoyen las acciones comerciales y el cumplimiento de los objetivos de negocio alcanzando las rentabilidades esperadas bajo los supuestos planteados.

La inversión inicial se dividirá en dos etapas las cuales podrán iniciar en tiempos distintos buscando ganar presencia de eagle en el mercado nacional.

4.8.1 MKT 01 - Penetración de Mercado Inmobiliarias Objetivo

Página web Etapa 02: Dentro de la página web se crearán accesos a los sistemas que se utilizarán en la gestión y seguimiento de las operaciones, dando accesos a colaboradores y clientes por separado.

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6-10
UF 122	UF 610				

El objetivo principal del primer año es posicionar la marca y difundir la propuesta de valor y el modelo de negocio.

4.8.2 MKT 02 – Generación de Ventas, casas o departamentos nuevos

En paralelo a los procesos de difundir y posicionar la compañía, se establece un plan de marketing con el fin de abordar los procesos de venta que se originan de los contratos con clientes inmobiliarios.

Ya que este segundo componente de servicio es de alta demanda, pero de largo aliento es que el proceso de venta debe ser abordado por medios digitales y físicos, con la colaboración de una empresa de Marketing digital.

5 PLAN OPERACIONAL

La conclusión de este capítulo se encuentra en la parte II

En esta sección se plantean los procesos claves que sustentan la propuesta de valor de agile, además de responder el cómo se realizan los procesos E2E, identificando los procesos y los factores claves para el éxito del servicio.

5.1.0 Estrategia, alcance y tamaño de operaciones

En su primera etapa agile, prestará servicios solo en la región metropolitana, esto con el objetivo de generar economías en procesos variables y utilizar la red de contactos con proveedores de servicios como Notarías, CBRs y abogados.

Como segunda etapa, los servicios serán ampliados a regiones preferentemente, Viña Valparaíso, Concón, en la quinta región, La Serena y coquimbo en la cuarta región, Temuco Talca, concepción para el sur del país, se definió este plan de acción basado en el estudio de crecimiento habitacional con Subsidio para los próximos 10 años (MINVU y CCHC).

5.2.0 Flujo operaciones

El modelo para el flujo operacional se encuentra diseñado en función de los procesos y cómo mejorar los tiempos promedios al mismo tiempo poder controlar un proceso muy largo con muchos proveedores que intervienen directamente modificando e incluso gestionando procesos paralelos por cuenta del cliente.

Es por ello por lo que se define en tres grandes procesos con actividades claves



5.2.1 Preventa: Esta etapa contempla todas las actividades desde el acuerdo con la inmobiliaria, la obtención del cliente y la asignación de una unidad en venta.

5.2.2 Creación de Proyecto: en esta parte del proceso agile, crea el proyecto inmobiliario disponible para la venta creando todas las unidades de vigentes disponibles a la venta, (casas, departamentos, estacionamientos, bodegas, etc.)

mediante este inventario se realizarán los controles de totalidad asociados a las unidades disponibles y estimaciones relacionadas al proceso de venta.

5.2.3 **Creación Estudio de título:** Al crear el proyecto inmobiliario se registran todos los avances en la documentación requerida para el ok legal, la creación del título permite direccionar los antecedentes necesarios a los abogados a cargo de la escrituración de distintos bancos, gestionando los reparos y estimar plazos de firmas tentativos para cada cliente.

5.2.4 **Creación de cliente:** En esta etapa del proceso se deben ingresar todos los datos del cliente para generar una buena carpeta crediticia, en esta carpeta crediticia se deben registrar todos los datos necesarios para gestionar la operación de crédito de una manera eficiente es indispensable que se incluyan diversos validadores ya definidos como:

- Tipo de operación: contado, crédito, que IF.
- Operación con subsidio, que tipo de subsidio, ahorro
- Unidad Asignadas
- Control de Reserva, GOP

5.2.5 **Validación de crédito:** es necesario obtener la carta de Institución financiera que acredite monto y condiciones de crédito aprobado por cliente, de no tener esta carta o constancia de aprobación no se podrá gestionar el pago del pie inicial.

5.2.6 **Gestión de subsidios:** Crear y validar las postulaciones de subsidios individuales o grupales dependiendo del tipo de subsidio.

5.2.7 **Validación financiera Inmobiliarias:** Previo al inicio al proceso de firmas es necesario validar con el área de finanzas de inmobiliaria el cuadro y aceptación de los aportes y de crédito para proceder en el proceso de firmas.

5.2.8 **Proceso de firmas:** gestión y coordinación de las firmas físicas y digitales de todas las partes en la operación.

5.2.9 **Coordinación abogado y notaría:** proceso de validación y coordinación de envíos a notaría por parte del abogado así como los reparos de documentos vigentes para el proceso.

5.2.10 **SERVIU Ingreso Minvu subsidio según DS:** es necesario gestionar cada subsidio individualmente o en forma de grupo según el DS (decreto supremo) bajo el cual fue emitido para ello debe ser validado que cada uno cumpla los requisitos mínimos indispensables para obtener el beneficio.

5.2.11 **SERVIU Revisar vigencia Subsidio:** es necesario llevar un control único e inflexible con la proyección de firmas a fin de que la vigencia del subsidio esté al día

al momento de firmar, caso contrario se deberá gestionar la renovación por un periodo adicional oportunamente según el tipo de DS.

5.2.12 **SERVIU gestión de Ahorro**: uno de los puntos más importantes en la gestión de subsidios es la verificación y aplicación del ahorro en las distintas instituciones autorizadas.

5.2.13 **Firma**: En la etapa de firmas se establece como prioridad completar todas las firmas necesarias para perfeccionar el contrato de compraventa es por ello que es necesario tener a todos los comparecientes coordinados en el menor tiempo posible. ¿Quiénes pueden firmar un contrato de compraventa?

- Cliente: Persona natural o jurídica que adquiere la propiedad
- Cónyuge o pareja con hijos: Acompaña a cliente en la firma complementando como codeudor aval o por el tipo de régimen conyugal
- Inmobiliaria: los representantes de Inmobiliaria deben firmar autorizando la compraventa
- Banco Alzante: Banco que financió el proyecto Inmobiliario
- Comprador: Persona, o Institución financiera que financia la compraventa

5.2.14 **Borrador de escritura**: corresponde al documento confeccionado por el abogado en que se detalla la propiedad objeto de la compraventa, los participantes (quienes firman) y sus comparecencias para ello.

5.2.15 **Revisión de antecedentes**: Proceso de validación de la documentación enviada por abogado para la inserción en la escritura, estos documentos deben estar vigentes y tener la relación con el bien detallado, ejemplos certificados de matrimonios (pagados), contribuciones, dominios, impuestos, etc.,

5.2.16 **Perfeccionamiento de firmas**: revisar y validar que todos los comparecientes concurren a la firma, de existir retrasos se deberán gestionar directamente a fin de no demorar el proceso.

5.2.17 **Gestionar firmas de Inmobiliaria**: Previa a la firma del o los representantes de Inmobiliaria se debe gestionar el VB Legal y de finanzas, tarea esencial para asegurar que los representantes firmen.

5.2.18 **Gestionar Firma Banco Alzante**: para que el Banco alzante o el comprador (IF) debe gestionar carta de resguardo digital (Sinacofi) documento interbancario que garantiza el pago de la obligación. En caso de que el comprador sea una persona natural debe ser gestionada una instrucción de pago con los fondos al 100% en notaria.

5.2.19 **La firma de Comprador:** en el caso de IF está siempre firmará al final asegurando que todas las partes están de acuerdo y que no existen saldos pendientes que podrían invalidar la compraventa por incumplimiento de contrato. En el caso de una persona natural este firmará junto con el cliente.

5.2.20 **Cierre y copias:** en esta etapa del proceso, notaria da fe que todos los comparecientes que tienen las atribuciones necesarias para perfeccionar la compraventa, que los impuestos han sido cancelados e informa a tesorería, emite un repertorio dentro su libro de registro donde deja los originales y emite copias para ingreso a CBR.

5.2.21 **Post Venta:** En esta etapa del proceso se establece la necesidad de completar el proceso de compraventa y el recupero o Pago del 100% del precio de compraventa establecido en el contrato.

5.2.22 **Seguimiento ingreso CBR:** una vez realizado el cierre y copias el contrato de compraventa debe ser ingresado a CBR de competencia con el fin de que este registre la compraventa y transfiera el dominio al actual dueño, registre las prohibiciones e interdicciones necesarias detalladas en dicho contrato, cada CBR al recibir una nueva operación deberá emitir un número único identificatorio el cual servirá para realizar seguimiento y retirar la operación debidamente formalizada.

5.2.23 **Gestión de Reparos CBR:** de existir reparos emanados por CBR se deberán gestionar con abogado y notario para realizar el reingreso de la operación en el menor plazo posible.

5.2.24 **Solicitud de Pagos hasta completar el 100% del precio de compraventa:** una vez terminado el proceso de inscripción se procederá a solicita el pago de los aportes comprometidos en el contrato de compraventa los que podrán ser:

- Liquidación Carta resguardo: corresponde al valor en UF pactado en el contrato de compraventa
- Ahorro: retiro de fondos disponibles en cuenta de ahorro de cliente, este ahorro debió haber sido debidamente endosado al momento de la firma de la compraventa o en la adjudicación del subsidio.
- Subsidio: corresponde al aporte comprometido por el estado en apoyo a la familia para la compra de viviendas nuevas o usadas según el DS adjudicado.

5.3 Plan de desarrollo e implementación:

El plan de implementación del proyecto se divide en 3 etapas, por las cuales se establece un plazo máximo de 12 meses plazo en el cual es posible iniciar actividades desde la etapa I, con operaciones mínimas y un control basado en seguimientos y el uso de personal altamente especializado.

FASE	IDE	TAREA	Tiempo (D)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
I	1	creación de Sociedad	14												
	2	Diseño Procedimientos	90												
	3	Diseño Página Web	60												
	4	Etapa 1 Workflow (Base datos)	180												
II	5	Diseño Informes, incorporación IA	120												
	6	Etapa 2 Workflow	90												
	7	implementación API	46												
III	8	Implementación Servicios Web	60												
	9	Etapa III Workflow On line	60												
	10	Automatización de Procesos RPA	45												

5.3.1 Dotación

Los requerimientos de personal estarán dados por la cantidad de Proyectos Vigentes fijando un mínimo de personal para el inicio de actividades y un incremento en función de los proyectos vigentes.

6 EQUIPO DEL PROYECTO

El inicio de este capítulo se encuentra en la parte II

6.1.0 Equipo Gestor

Individualmente asumirán las responsabilidades de liderar cada área e implementar los valores definidos para la compañía. Ambos y en conjunto podrán fiscalizar y gestionar todas las áreas siendo parte del directorio a fin de fortalecer la estructura organizacional y presentar resultados positivos en los balances.

6.2.0 Estructura Organizacional

Eagile, establece un directorio formado por ambos gestores e incorpora a lo menos un director externo que aporte imparcialidad en la toma de decisiones, este o estos directores serán nombrados por ambos gestores en conjunto con el fin de asegurar el mejor desempeño de la compañía.

6.3.0 Incentivos y compensaciones

La política de compensaciones establece una remuneración justa alineado con el cumplimiento de objetivos por lo cual se entregarán bonos anuales por cumplimiento de metas en forma proporcional al tiempo y la remuneración de cada colaborador.

SEGMENTO	CARGO	COSTO EMPRESA
DIRECCIÓN	Gerente General	\$2.834.240
	Sub-Gerente Administración y Finanzas	\$2.834.240
EXTERNO	Contador	\$250.000
	Abogado	\$250.000
OPERACIÓN Y VENTAS	Jefe Operaciones	\$1.249.740
	Administrativo Senior	\$1.666.640
	Administrativo junior	\$1.027.440
	Administrativo Procurador	\$1.088.590
	Call Center	\$1.027.440
	ejecutivo Venta	\$1.338.590

La política de incentivos contempla una remuneración en base a desempeño y evaluación de desempeño, acorde con la RSE establecida dentro de los pilares de la compañía, con el objetivo de promover el trabajo en equipo y la excelencia en el desempeño de labores individuales y grupales.

7 PLAN FINANCIERO

El inicio de este capítulo se encuentra en la parte II

7.1.0 Supuestos

7.1.1 Condiciones Generales

Las condiciones generales están establecidas bajo los criterios de mercado vigentes y post pandemia.

7.2.0 Valores de servicios

Las tarifas son calculadas bajo los estándares post pandemia y con un valor mercado estándar basado en procesos masivos y estandarizados con un objetivo en rentabilidad por eficiencias.

7.2.1 Capacidad Operativa - Ocupada

El punto de equilibrio se establece con los parámetros estándares necesarios para impactar positivamente en los plazos y actuar anticipadamente en los procesos críticos.

7.2.2 Estimación de Ingresos

El modelamiento de los flujos de caja a 5 años nos permiten enfocar los esfuerzos de crecimiento y desarrollo de la actividad de manera estándar con el fin de realizar ajustes oportunos en las estimaciones base.

7.3.0 Plan de inversión

El plan de inversión se fundamenta en mantener la propiedad de la compañía en los socios fundadores y entregar una propuesta al inversionista en función de sus necesidades o proyecciones de flujo futuro.

7.4.0 Proyecciones de estado de resultado

Los estados de resultado entregan una visión de las proyecciones que muestran en el primer año un flujo negativo con un MG de contribución de -64,54% esto debido principalmente a los costos de personal y puesta en marcha. Luego los flujos pasan a positivo llegando a 56% de Mg de contribución.

7.5.0 Proyecciones de flujo de caja puro

Los flujos de caja Muestran una inversión inicial de UF 10.568 generando flujos positivos para los años 1 al 5 esto debido principalmente a la estructuración de la operación permitiendo un ingreso estable en los primeros años contemplando el pago de intereses a partir del 4 año.

Cabe destacar que los ingresos sólo contemplan una penetración de mercado menor al 2% en los primeros años de operación.

7.6.0 Calculo tasa descuento

La tasa de descuento del proyecto entrega una proyección del valor del dinero para los accionistas permitiendo estimar los flujos futuros y comparar el uso del dinero y la eficiencia financiera.

7.7.0 Evaluación financiera

Al tomar en consideración un VAN mayor que cero (positivo) y la tasa interna de retorno mayor a la tasa de descuento en la evaluación del proyecto puro, se concluye bajo ambos criterios la aceptación del proyecto y su viabilidad económica para implementar.

7.8.0 Valoración residual

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
(+) Valor Comercial	UF 3.401	UF 3.810	UF 4.267	UF 4.779	UF 5.352
(-) Valor Contable	UF 1.701				
RAI	UF 1.701	UF 2.109	UF 2.566	UF 3.078	UF 3.651
Impuesto 27%	-UF 459	-UF 569	-UF 693	-UF 831	-UF 986
RDI	UF 1.241	UF 1.539	UF 1.873	UF 2.247	UF 2.666
(+) Valor Contable	UF 782	UF 970	UF 1.180	UF 1.416	UF 1.680
Valor de descuento	UF 2.024	UF 2.510	UF 3.054	UF 3.663	UF 4.345

7.9.0 Balance proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS					
Activo Circulante					
Efectivo	UF 424	UF 848	UF 1.271	UF 8.897	UF 16.937
Cuentas por cobrar	UF 0				
Inventarios	UF 0				
Crédito IVA Inversiones	-UF 402				
Inversiones corto plazo	UF 0				
Activo Fijo					
Mobiliario	UF 417				
Mantenición Sistema	UF 349	UF 352	UF 352	UF 358	UF 358
Depreciación	-UF 83				
Amortización	-UF 340				
INVERSIÓN Sistema	UF 3.401				
TOTAL, ACTIVOS	UF 3.767	UF 4.193	UF 4.617	UF 12.249	UF 20.289
PASIVOS					
Cuentas por pagar	UF 0				
Deudas corto plazo	UF 0				
Deudas Largo Plazo	UF 0				
Obligaciones Bancos L/P	UF 3.188	UF 2.953	UF 2.695	UF 2.411	UF 2.098
PATRIMONIO					
Capital Social	UF 3.401				
utilidades retenidas	UF 366	UF 792	UF 1.215	UF 8.847	UF 16.887
TOTAL, PAS: MAS PATRIMONIO	UF 3.767	UF 4.193	UF 4.617	UF 12.249	UF 20.289
UTILIDADES RETENIDAS					
ITEM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balance inicial de ut. Retenidas	0	UF 366	UF 792	UF 1.215	UF 8.847
Más: Utilidades netas de periodo	UF 366	UF 1.157	UF 424	UF 7.632	UF 8.040
Menos Dividendos	0	0	0	0	0

7.10.0 Análisis de sensibilidad

El análisis nos muestra los puntos críticos que podría enfrentar el proyecto con el fin de obtener un punto de equilibrio entre el precio y la capacidad operativa optima para el desarrollo de la actividad.

7.11.0 Punto de equilibrio operacional

El punto de equilibrio operaciones establece claramente el número de operaciones necesarias para que la actividad genere los ingresos esperados y la capacidad operativa necesaria para cumplir con los estándares de tiempos y proyecciones de flujo de caja.

La capacidad operativa se establece bajo los criterios de calidad operaciones y desarrollo de experiencia y retroalimentación para los sistemas con el fin de mejorar los procesos de manera continua y enfocados en el objetivo.

8 PROPUESTA AL INVERSIONISTA

El inicio de este capítulo se encuentra en la parte II

La propuesta de participación se estructura en dos escenarios, bajo los cuales el proyecto recibe aporte de socios.

8.1.0 Propuesta como Inversión: al aportar capital como inversionista la propuesta de eagine se establece de la siguiente manera:

- 1) rentabilidad de 30% anual sobre capital
- 2) desarrollo de pagos a acordar desde el mes 18
- 3) Desembolsos programados con eventos formales
- 4) liquidación anticipada de activos de existir problemas de caja

8.2.0 Propuesta como Socio: Al aportar y convertirse en socio de eagine se establecen una serie de condiciones bases para la participación del nuevo socio.

- 1) 25% de las acciones preferentes de la compañía
- 2) Un puesto como director, con toma de decisiones un anime
- 3) Retorno de la Inversión al quinto año

9 RIESGOS CRÍTICOS

El inicio de este capítulo se encuentra en la parte II

9.1.0 Tarifa por servicios

La tarifa ha sido establecida bajo los parámetros de costo y estacionalidad de la industria, es puede ser sensible al ingreso de nuevos operadores dispuestos a bajar el valor promedio de los servicios, así como el número de operaciones disponibles en el mercado por los cambios de condiciones crediticias y de la economía

El costo más relevante es el designado a payroll esto debido a que la experiencia en la gestión de documentos y condiciones crediticias por lo que representa un 45% de los costos asignados por lo que se estructura remuneraciones con un componente variable que permita incentivar la producción eficiente libre de reparos o errores.

9.2.0 Capacidad Operativa

Es el punto relevante en la propuesta de valor de la compañía estableciendo los estándares necesarios para el éxito del proyecto, los costos asociados son relevantes en las proyecciones de flujo y su control preciso debe ser considerado un factor crítico del éxito.

9.3.0 Costos Fijos

Al ser un proyecto con una base tecnológica del 1/3 de los costos es relevante el poder establecer un línea de desarrollo general basada en metodologías ágiles que permita maximizar la eficiencia de estos recursos.

10 CONCLUSIONES

La investigación como evaluación del mercado inmobiliario de segmentos medios permitió identificar las variables de servicio y financieras más relevantes para los actores de la industria, permitiendo segmentarlos de manera eficiente y dinámica con el objetivo de determinar la estacionalidad de la industria.

El proyecto para su desarrollo requiere una inversión de UF 10.568.- la cual se realizará en un 50% con aporte de los fundadores y 50% inversionista, desde el punto de vista del inversionista genera un valor UF 27.983 con una rentabilidad anual de 44%.

La información presentada en este BP en los títulos anteriores detallan los dos factores relevantes que convierten el proyecto en una oportunidad real, por un lado la el crecimiento de la industria inmobiliaria anualmente industria que crece entre un 12% y 20% al año sumándole el cambio de tendencia en el tipo de conjuntos habitacionales (micro barrios y conjuntos más pequeños) de menor tamaño en lugares de poca disponibilidad de terrenos y alta demanda los que genera una demanda por 17.750.- unidades en la RM y quinta región por un monto app (menor valor) de UF 62.125.000.- considerando un ingreso por servicios de UF 1.242.500.-

La demanda de los servicios de formalización es requerida y externalizada debido principalmente a su alta demanda de personal especializado. Al incorporar estos servicios es posible mejorar el rendimiento de la inversión al trabajar con foco en el recupero de la inversión y rentabilizar el tiempo promedio lo que impacta directamente en la TIR del proyecto. Estimamos que en el primer año una empresa pequeña podría conseguir hasta un 33% de mejora en su rentabilidad lo que le podría aportar la incorporación de un proyecto adicional al término del segundo año. Generando ingresos por más de UF 200.000.-

Fuentes de Información:

CMF Flujos de créditos hipotecarios para la vivienda

<https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/w3-article-28974.html>

CCHC – Informe Mercado Inmobiliario – Oferta Gran Santiago

<https://cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-oferta-gran-santiago>

CCHC – Informe Mercado Inmobiliario Venta Nacional

<https://cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/mercado-inmobiliario-venta-nacional>

Informes Loan to Value residencial (LTV)

<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Publicaciones?indice=15.3&idPublicacion=563&idContenido=12488&idCategoria=2500>

Principal desafío para la industria inmobiliaria y construcción

<https://www.fdi.cl/2020/04/20/el-principal-desafio-para-la-industria-inmobiliaria-y-construccion-ocurriria-entre-2021-y-2022/>

Evaluación de Mercado eagile

<http://eagile.cl/wp-content/uploads/2022/08/eagile-Investigacion-de-Mercado-Inmobiliario-20220513.xlsx>

Anexo: Modelo CANVAS

