

Universidad Gabriela Mistral
Escuela de Negocios y Tecnología
Ingeniería Civil Industrial



**“Creación de empresa de Asset y
Property Management”**

Tesis para Optar al título de Ingeniería Civil Industrial

Juan Pablo Madrid Pozo

Profesor Guía: Javier Perez Viera

Santiago, 2023

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a mi señora Loreto, quien siempre estuvo apoyando desde el inicio de este desafío con amor, paciencia, preocupación y entrega.

A mi padre y madre por los valores entregados desde la infancia, me enseñaron a no rendirme y luchar por mis sueños.

A mi familia que siempre me entregaron una palabra de aliento.

A todos quienes me impulsan y me acompañan en cada momento.

Resumen Ejecutivo

En la actualidad el grupo ITAÚ posee inmuebles que son administrados, en cuanto a espacios comunes y corretajes, por entidades externas especializadas en estas materias, las cuales no dan exclusividad y posee niveles de vacancia, por lo tanto, es pertinente preguntar si ¿Este modelo de negocios es el adecuado?

ITAÚ posee una vasta experiencia en captación de clientes para sus diversas líneas de negocios, con un buen desempeño en la postventa con ejecutivos comerciales y de atención a clientes que han sido destacados en innumerables ocasiones. Además, posee una extensa trayectoria en diversos negocios, lo que lo hacen una entidad pionera en Chile y el mundo, conllevando una especialización en diversas materias y áreas, lo que da pie a no tener temor en correr nuevos riesgos que puedan representar un mayor beneficio para el Holding.

A través del presente proyecto de titulación, se demostrará que a través de la creación de una empresa de Administración y Corretaje de BB.RR., el holding ITAÚ logrará aumentar sus beneficios, ya que no tendrá que pagar la comisión de Administración y Corretaje a empresas externas que hoy velan por los inmuebles en los que ITAÚ es propietario, quedando estos valores en el mismo conglomerado.

Por lo anterior, se puede establecer y concluir que el modelo actual de externalización, dada la vasta experiencia de ITAÚ no es la mejor opción, por lo que internalizar es un desafío que puede ser llevado a cabo.

Contenido

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1 Descripción empresa.....	9
1.2 Descripción del proyecto.....	9
1.3 Objetivo	11
1.3.1 Objetivos específicos	11
1.4 Metodología del proyecto	12
1.5 Alcances	12
CAPÍTULO II: ANALISIS ESTRATEGICO	13
2.1 Supply Chain.....	14
2.1.1 Industria de Inversiones	14
2.1.2 Industria de BB.RR.	14
2.1.3 Industria de la Construcción	15
2.1.4 Mercado de inversiones	15
2.1.5 Mercado de Corretaje	15
2.1.6 Mercado de la Construcción	15
2.2 Análisis estructural.....	16
2.2.1 Análisis vertical	16
a) Industria de Inversiones	17
b) Industria de BB.RR.	17
2.2.2 Análisis horizontal	17
a) Industria de Inversiones	17
b) Industria de BB.RR.	17
2.2.3 Diagnóstico	18
2.3 Análisis interno.....	19
2.3.1 Flow sheet	19
2.3.1.1 Flowsheet del Negocio	19
2.3.1.2 Flowsheet Operacional Sin Proyecto	20
2.3.1.3 Descripción de Actividades Primarias Sin Proyecto	22
2.4. Facility crítica.....	27
2.5 Cadena de valor.....	28
2.5.1 Infraestructura de la empresa	29
2.5.2 Administración de recursos humanos	29

2.5.3 Desarrollo de tecnología	29
2.5.4 Abastecimiento	29
2.5.5 Cadena de Valor	30
2.6 Análisis Recursos y Capacidades	31
2.6.1 Mapa de recursos y capacidades	31
2.6.2 Recursos	31
a) Recursos tangibles	31
b) Recursos físicos	32
c) Recursos financieros	32
d) Recursos intangibles	32
e) Recursos tecnológicos	32
2.6.3 Capacidades	33
a) Costos a mercados	33
b) Reputación	33
2.7 Benchmark	33
2.8 FODA.....	35
CAPÍTULO III: DINAMICA ESTRATEGICA	37
3.1 Estrategias genéricas.....	38
3.1.1 Matriz Atractivo/Fortalezas	38
3.2 Marketing.....	41
3.3 Estrategias.....	42
CAPÍTULO IV: PROYECTO	43
4.1 Flowsheet con proyecto.....	44
4.2 Cadena de valor.....	45
CAPÍTULO V: DEMANDA	46
5.1 Proyección demanda.....	47
CAPÍTULO VI: SIMULACION	48
6.1 Modelo	49
6.1.1 Inputs del modelo	49
6.1.2 Histograma de ocupación	50
6.1.3 Supuestos del modelo	51
6.1.4 Situación actual	51
6.1.5 Análisis de los resultados	52

CAPÍTULO VII: SIMULACIÓN	54
7.1 Situación actual	55
7.2 Situación con proyecto.....	55
7.3 Simulación	55
CAPÍTULO VIII: MODELO DE SIMULACION FINANCIERA	58
8.1 ESTADOS FINANCIEROS SIN PROYECTO	59
8.1.1 BALANCE GENERAL	59
8.1.2 ESTADOS DE RESULTADO	61
8.1.3 FLUJO DE CAJA	63
8.2 ANÁLISIS DE RATIOS SIN PROYECTO	64
8.2.1 LIQUIDEZ	65
8.5 WACC sin proyecto.....	66
8.3 ESTADOS FINANCIEROS CON PROYECTO	67
8.3.1 Balance General	68
8.3.2 ESTADO DE RESULTADOS	69
8.3.3 FLUJO DE CAJA	73
8.4 ANÁLISIS DE RATIOS CON PROYECTO.....	75
8.5 WACC con proyecto	76
8.6 WACC.....	79
8.7 Sensibilización	80
8.7.1 Escenario pesimista	80
8.7.1.1 Balance	81
8.7.1.2 Estado de resultado	82
8.7.1.3 Flujo de Caja	83
8.7.1.4 Valor firma	84
8.7.1.5 WACC	84
8.7.2 Escenario optimista	85
8.7.2.1 Balance	86
8.7.2.2 Estado de resultados	86
8.7.2.3 Flujo de caja	88
8.7.2.4 Valor firma	89
8.7.2.5 WACC	89
8.7.2.6 TIR	90

Conclusiones	91
ANEXOS	93
Anexo 1.- Remuneraciones sin proyecto (\$)	94
Anexo 2.- Remuneraciones con proyecto (\$).....	95
Anexo 3.- Contribuciones, seguros y sobretasa de impuesto territorial (UF).....	96
Anexo 4.- Administración y corretaje (UF).....	97

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción empresa

El 29 de enero de 2014, Corpbanca confirmó a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) su fusión con la operación local de la brasileña Itaú, operación que considerará un aumento de capital de US\$652 millones por parte del banco extranjero. De acuerdo al hecho esencial, «se someterá a la aprobación de las Juntas Extraordinarias de Accionistas de CorpBanca y de Banco Itaú Chile la fusión entre ambas entidades, absorbiendo Corpbanca a Banco Itaú Chile, el que se denominará Itaú Corpbanca

El Holding Itau Corpbanca, lo conformar:

- Banco Itau Corpbanca
- Itau Administradora de Fondos Generales
- Itau Chile Corredoras de Seguro
- Corpbanca New York
- Itau Asesorías Financieras
- Itau administración Inmobiliaria

1.2 Descripción del proyecto

En la actualidad, Itaú posee una cartera de Bienes Raíces, destinados a la renta residencial, comercial y de oficinas, con el objetivo de obtener rentabilidades a través del arriendo de estos inmuebles a particulares y empresas.

Itaú, mensualmente, obtiene ingresos a través del pago del canon de arriendo. Por el contrario, tiene desembolsos en gastos por contribuciones, sobretasa de impuesto territorial, gastos comunes, administración y corretaje, lo que sumado a conceptos como corrección monetaria, depreciación, provisiones por tasación y mora construyen el producto de inversión mensual de esta línea de negocio.

Para el funcionamiento de cada edificio, independiente de la naturaleza de este (residenciales, oficinas o comerciales), Itaú debe velar por el funcionamiento

del inmueble en espacios comunes, por lo que requiere servicios de seguridad, recepción, aseo, mantención, reparación, costeo de gastos comunes, entre otros, para lo cual, contrata los servicios externos de empresas que se dedican a la Administración de Edificios, los cuales tienen como objetivo administrar los recursos humanos de cada comunidad, coordinar las mantenciones, solucionar conflictos de la comunidad, velar por la seguridad y reparaciones de los espacios comunes, generar y cobrar los gastos comunes, entre otros. Este servicio, tiene un costo fijo mensual, el cual se desembolsa, independiente del nivel de vacancia que tenga el edificio.

Para la ocupación de los edificios, Itaú contrata servicios de corretaje de empresas externas, las cuales tienen como objetivo arrendar los locales comerciales, oficinas y departamentos de cada edificio, para lo cual ellos cobran una comisión mensual porcentual, de la recaudación que se obtenga, la cual es cobrada por la duración del contrato firmado. Si el arrendatario, una vez que se ha cumplido la duración del contrato de arriendo, decide renovar, no se continúa con el pago de comisiones por concepto de corretaje.

Entre las dificultades que existen por tener este último servicio externalizado, es que las empresas contratadas para el corretaje no tienen exclusividad con ITAÚ, ya que entre la cartera de clientes, poseen a otras empresas que también buscan llenar sus edificios, por lo que el corretaje no es el óptimo y los niveles de vacancias, para ciertos edificios de la cartera, son altos y no los mínimos requeridos. A esto, se suma que la pandemia del COVID-19, ha afectado o afectará a aquellos edificios destinados para oficinas, ya que muchas empresas, han decidido modificar su forma de trabajo a remoto o híbrido, por lo que la utilización de oficinas, en ciertos sectores, tenderá a disminuir, por lo que se hace mucho más urgente, contar con corretajes exclusivos para los inmuebles de ITAÚ.

Lo anterior, da nacimiento a este proyecto, el que busca crear una empresa de Asset y Property Management, con el objetivo de hacerse cargo de la Administración y Corretaje de los edificios de ITAÚ en el corto plazo, y buscar en el mediano o largo plazo, llevar estos servicios a empresas fuera del holding de ITAÚ.

Contar con una empresa de este tipo, busca primero que todo que el corretaje sea exclusivo para los bienes raíces de ITAÚ y que los gastos que actualmente se hacen en los servicios de Asset y Property Management queden dentro del holding y no sean para empresas externas a este.

1.3 Objetivo

Evaluar el proyecto de creación de empresa de Asset y Property Management, en el holding de ITAÚ.

1.3.1 Objetivos específicos

Determinar si financieramente y operacionalmente es conveniente crear una nueva empresa que administre los negocios inmobiliarios de Itaú, versus seguir con el modelo actual de negocio, en donde empresas contratistas realizan dichos servicios.

En la actualidad, la empresa cuenta con los servicios de Corretaje y Administración externalizados, lo que hace que ITAÚ deba desembolsar por estos servicios a empresas externas al Holding, sin embargo, en el último tiempo se ha observado que los niveles de vacancia, respecto a edificios similares en tamaño y ubicación, son mucho menores en ITAÚ, por lo que se ha investigado y dado que estas empresas poseen grandes carteras no se centran solo en estas propiedades, por lo que se busca internalizar esto, con el objetivo de contar con una empresa propia que se haga cargo de estos servicios y el día de mañana salir a competir contra nuestros actuales proveedores para la parte financiera, se busca definir que en cuanto a resultados y ratios estratégicos, funcionar de forma autónoma brinda mayores beneficios a ITAÚ que con el modelo actual de externalización de servicios.

Además, se busca definir que la creación de esta nueva empresa, no conlleva mayores dificultades en la operación diaria de los nuevos procesos que se deben incorporar, demostrando que el grupo cuenta con la experiencia para sobrellevar el aumento de personal.

Construir proyección de Estados Financieros como Estado de Resultados, Balance, Flujo de Caja, con el objetivo de demostrar que el proyecto plasmado en este documento tiene viabilidad en el largo plazo.

1.4 Metodología del proyecto

Para el presente proyecto se modelará financieramente el funcionamiento de esta nueva empresa, considerando los posibles ingresos y costos que podría tener, sean estos variables o fijos, proyectando en el largo plazo los flujos a través de la función de distribución que más se asemeje al comportamiento de ingresos de la Compañía.

Experiencias semejantes existen en diversos Holding, en que distintos servicios son prestados entre empresas relacionadas, por lo que independiente de contar con el Respaldo de ITAÚ, se debe contar con una relación independiente y ser sometido a diversas Auditorías que corroboren que no existen problemas, entre los cuales se encuentra el trabajar con precios a nivel de mercado, por lo que el proyecto estará basado en los precios que cobran en la actualidad las diversas empresas de Administración y Corretaje con las que trabaja en la actualidad ITAÚ.

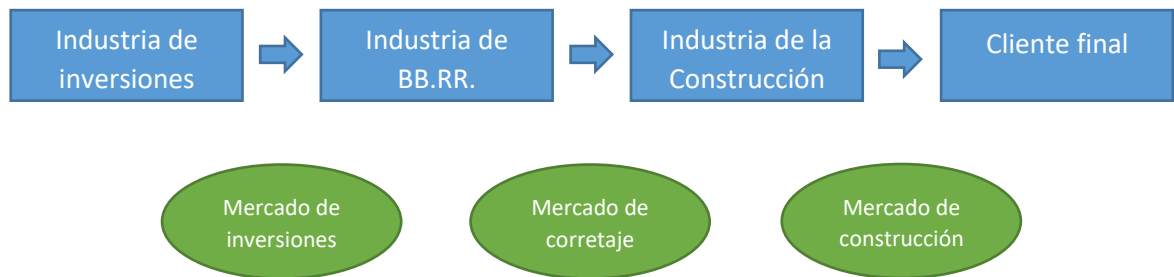
1.5 Alcances

El presente proyecto busca diagnosticar y proyectar financieramente la implementación de una nueva empresa en el holding, considerando exclusivamente los inmuebles que pertenecen en la actualidad a Itaú, no considerando la administración futura de bienes raíces que sean propiedad de otras empresas ajenas al grupo Itaú.

CAPÍTULO II: ANALISIS ESTRATEGICO

2.1 Supply Chain

La cadena de abastecimiento del proceso comprende desde la realización del servicio o producto, hasta que este ha sido entregado o cobrado al cliente, siendo el conjunto de pasos y redes que se tejen desde el origen del producto hasta que este llega al cliente final, estando compuesta por distintos proveedores y empresas que van abasteciendo el siguiente eslabón.



2.1.1 Industria de Inversiones

Son empresas que tienen como objetivo invertir en distintos instrumentos, sean de Renta Fija o renta Variable, pudiendo invertir en bonos, fondos mutuos, fondos de inversión, acciones, bienes raíces, entre otros.

La estructura de mercado corresponde a competencia perfecta, situación que implica que el precio viene dado por el equilibrio que se logra entre las curvas de oferta y demanda, siendo el poder de mercado igual a cero.

2.1.2 Industria de BB.RR.

En esta industria, se encuentran todas aquellas empresas que invierten en BB.RR., sean estos destinados a arriendos residenciales, comerciales, oficinas u otros.

La estructura de mercado corresponde a competencia perfecta, ya que el precio de arriendo, se encuentra dado por la intersección de las curvas de arrendatarios que demandan inmuebles y la oferta de estos.

Según estudios internos, en las comunas en que se encuentran emplazados los edificios de ITAÚ, existen 7.076 edificaciones, lo que da que se posee un 0,40% del mercado, que es a donde apunta en un comienzo este proyecto, por lo que el dejar de contar para las empresas de corretaje y administración actual con este 28 edificios, no representa una gran significancia en estas comunas, más aún, se debe considerar que para ellos el porcentaje de afectación es mucho menor, ya que se encuentran en otras comunas de la región Metropolitana y del resto del país.

2.1.3 Industria de la Construcción

La industria de la Construcción tiene como objetivo el desarrollo de proyectos de edificación de edificios y/o casas, que pueden ser destinadas para fines habitacionales y no habitacionales.

2.1.4 Mercado de inversiones

En este mercado se encuentran todas aquellas empresas cuya finalidad es invertir en distintos tipos de activos, como acciones, fondos de inversión, mutuos hipotecarios, arriendos, compra y venta de inmuebles, leasing, bonos, etc.

2.1.5 Mercado de Corretaje

Se realizan transacciones de BB.RR. sean habitacionales o no, en donde empresas de inversión adquieren o arriendan inmuebles con el objetivo de obtener rentabilidades.

2.1.6 Mercado de la Construcción

Aquí transan los clientes finales con las empresas constructoras con el objetivo de adquirir algún inmueble para fines habitacionales o no habitacionales.

2.2 Análisis estructural

El análisis estructural será realizado considerando la siguiente tabla de poder de mercado:

Tabla N° 2.1: Supply chain

	Poder de mercado	Análisis horizontal	Análisis Vertical
PM \geq 0	Muy pequeño	Muy poco atractivo	Amenazas muy grandes
PM \geq 0,5	Grande	Medianamente Atractivo	Amenazas bajas
PM \geq 1	Muy grande	Muy atractivo	Amenazas muy bajas

2.2.1 Análisis vertical

Este análisis corresponde a las actividades de la cadena de valor que la empresa realiza en contraposición a las compras que hace, buscando el atractivo de la industria que analiza en relación a las otras comprendidas en la Supply Chain.

a) Industria de Inversiones

Con un poder de mercado igual a cero, ya que el precio de los activos en los que se invierten tienen un precio dado por la intersección de la curva de oferta y demanda y posee amenazas muy grandes, ya que al tener una estructura de mercado de competencia perfecta, cualquier elemento externo, como conflictos bélicos, caídas de bolsas, puede hacer que las inversiones se devalúen, afectando los retornos de inversión, y por ende, el resultado de las Compañías.

b) Industria de BB.RR.

Con un poder de mercado bajo a cero, las amenazas son muy grandes, ya que, al tener una estructura de mercado de competencia perfecta, existen amenazas externas, como conflictos bélicos, pandemias, entre otros, pueden provocar variaciones en la demanda de espacios para arriendos.

2.2.2 Análisis horizontal

Este análisis corresponde a la amenaza de nuevos entrantes y que aparezcan productos sustitutos.

a) Industria de Inversiones

La amenaza de nuevos participantes es mediana, ya que se requiere de gran inversión para ser un partícipe relevante que mueva los mercados financieros.

b) Industria de BB.RR.

La amenaza de nuevos participantes es baja, ya que se requiere de una gran inversión para comprar edificios completos de oficinas, residenciales o comerciales.

En la actualidad, existen productos sustitutos para el mercado de oficinas, ya que con la pandemia, hay Compañías que han podido desarrollar sus actividades de manera remota o híbrida.

2.2.3 Diagnóstico

Considerando que se requiere de gran inversión para poder participar de las industrias de inversiones, en donde grandes capitales tienen que ser puestos en juegos para poder invertir en distintos tipos de instrumentos como los siguientes:

- Bonos Empresas
- Bonos de Reconocimiento
- BVL
- Depósitos a plazos
- Créditos Sindicados
- Fondos Inmobiliarios Comerciales
- Fondos de Infraestructura
- Acciones nacionales
- Acciones extranjeras
- Activos Alternativos
- Bienes Raíces
- Leasing
- Mutuos
- Bonos Directos
- Capitales Preferentes
- Otros tipos de instrumentos

Es posible establecer que es una industria de gran atractivo, sin embargo, el hecho de que se trate de una estructura de mercado de competencia perfecta, en donde el precio de venta se encuentra dado por la intersección de las curvas de oferta y demanda, hacen que este atractivo baje y se considere una industria con

atractivo mediano, ya que existen múltiples variables que pueden afectar las valorizaciones de las inversiones.

Entre las amenazas que se pueden considerar, se encuentra la volatilidad del dólar, conflictos entre países, pandemias, desastres naturales, nuevas leyes nacionales o en el extranjero, entre otros.

2.3 Análisis interno

2.3.1 Flow sheet

Este tipo de diagramas busca ilustrar las relaciones entre los principales componentes de un servicio o proceso, con el objetivo de entender las interacciones que se entrelazan en cada uno de los procesos, siendo una herramienta de ayuda para definir y establecer si el flujo es idóneo y/o podría ser modificado.

2.3.1.1 Flowsheet del Negocio

A continuación, se da a conocer el flowsheet del negocio en la actualidad, el cual consiste en que un cliente X, sale al mercado a buscar inmuebles en arriendo para instalar sus oficinas o locales comerciales, para ello se contacta con una empresa corredora, que se encuentra contratada por Itaú, quién le da a conocer la oferta de propiedades que tiene en arriendo.

Cada uno de estos inmuebles en arriendo, fueron adquiridos previamente por Itaú, quien tiene que contratar una empresa Administradora para que se encargue de los espacios comunes (Conserjes, Seguridad, Mantenciones, Reparaciones, etc.).

Siendo Itaú, el dueño de los inmuebles, es el responsable del pago de contribuciones, sobretasas de impuesto territorial, seguros y reparaciones en el interior de cada inmueble.

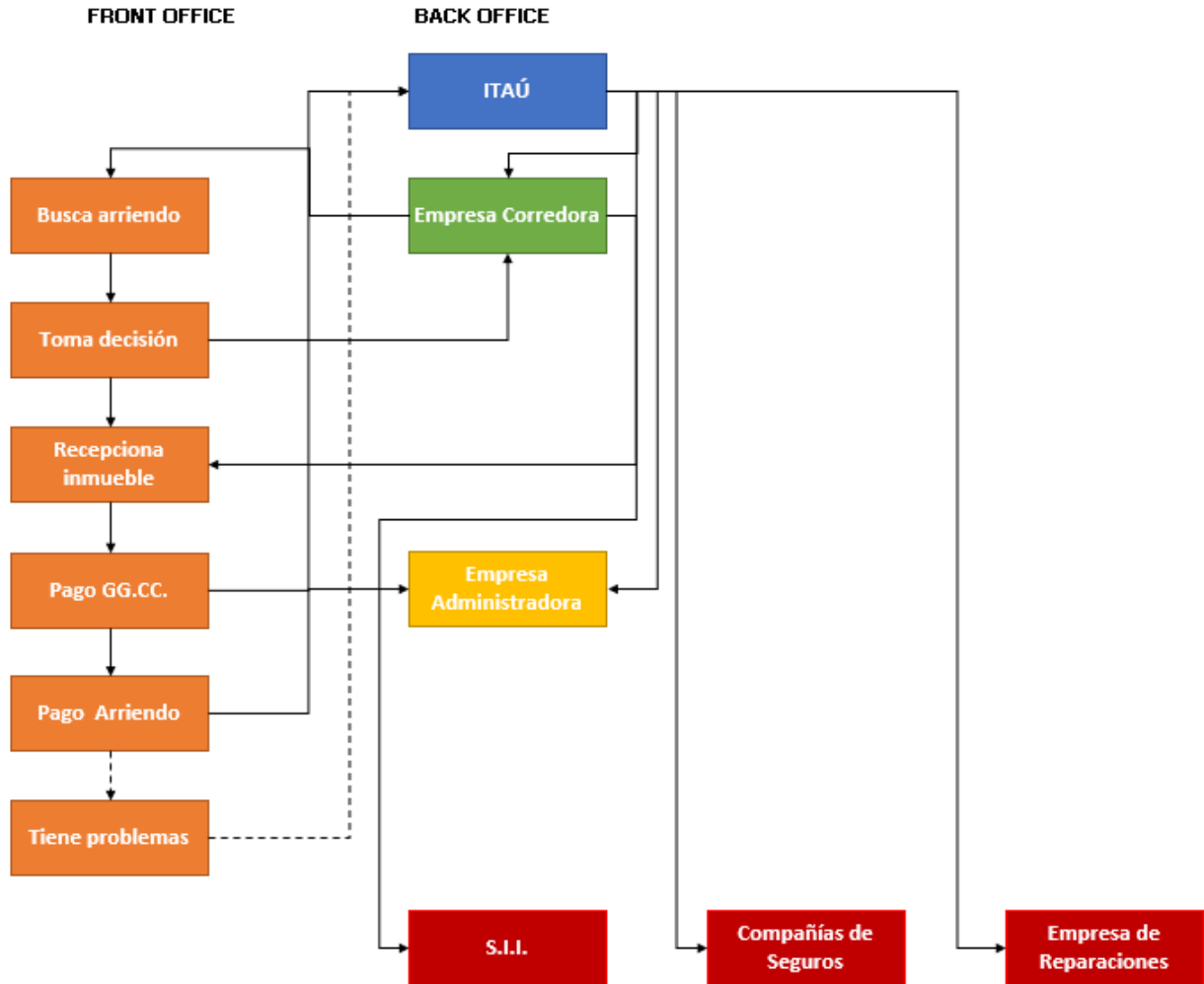


Diagrama 1: Flowsheet del negocio sin proyecto

2.3.1.2 Flowsheet Operacional Sin Proyecto

Este diagrama sirve para visualizar como es en la actualidad el flujo del proceso, permitiendo revisar la posibilidad de oportunidades de mejoras, cómo interactúan las diferentes etapas y qué es lo que ve el cliente y qué sucede en el back office.

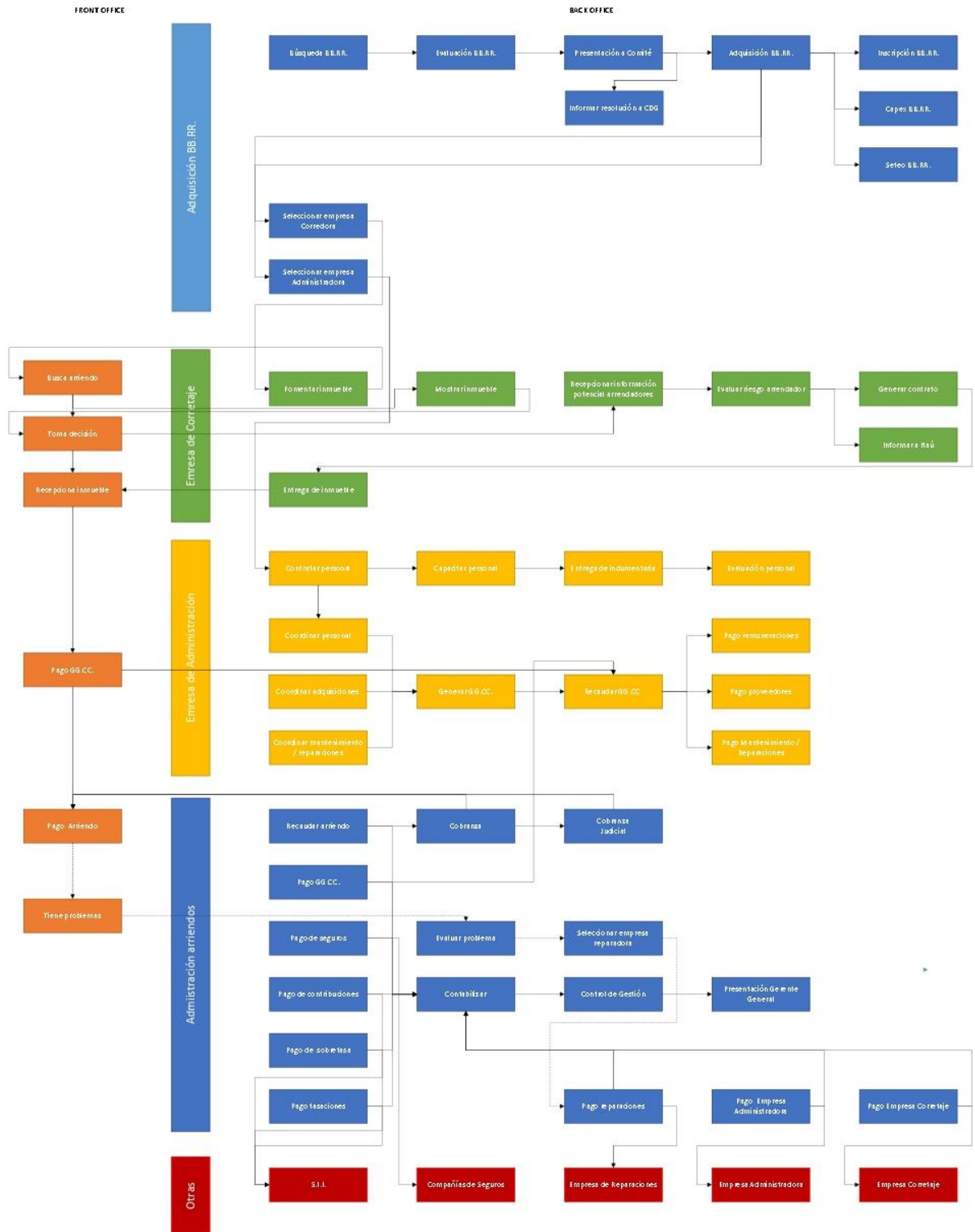


Diagrama 2: Flowsheet operacional sin proyecto

2.3.1.3 Descripción de Actividades Primarias Sin Proyecto

a) Front office:

- i. Busca arriendo: el cliente, que tiene una necesidad de espacio físico para las instalaciones de su negocio, requiere de oficinas, estacionamientos, bodegas o locales comerciales, por lo que debe salir al mercado a buscar la oferta de inmuebles que se encuentren disponibles y que cumplan con sus necesidades de espacio y presupuesto. La búsqueda puede ser realizada en plataformas digitales, directamente con las corredoras u otros medios. El cliente toma contacto con la corredora, con el objetivo de ver la disponibilidad y características del inmueble, canon de arriendo, requisitos, duración de contrato, entre otros, con el objetivo de definir si se aproxima a sus necesidades y coordinar visita para revisión del lugar.
- ii. Toma decisión: El cliente decide arrendar el inmueble, porque se acomoda a sus necesidades, para ello envía la documentación al corredor, con el objetivo de que se evalúe si cumple con las condiciones. En esta instancia, el cliente puede ser rechazado por no cumplir con las políticas de riesgo, pudiendo proponérsele alguna forma de garantizar el arriendo, con el objetivo de flexibilizar ciertos parámetros de evaluación.
- iii. Recepciona inmueble: una vez que se cuenta con la aprobación de riesgo, se envía contrato de arriendo al cliente, con el objetivo de que pueda revisarlo, para posteriormente firmarlo ante notario y recepcionar el inmueble
- iv. Pago gastos comunes: el cliente, de forma mensual, y en la fecha establecida por la Administración del edificio en el que se encuentra el inmueble que arrendó, debe pagar los gastos comunes correspondientes.
- v. Pago canon de arriendo: el cliente, de forma mensual, debe pagar el arriendo estipulado en contrato firmado, utilizando los medios de pagos señalados y en la fecha máxima estipulada.
- vi. Tiene problema: en la eventualidad que el inmueble presente problemas, el cliente se comunicará con el dueño del inmueble, con el objetivo de que puedan dar solución a su problemática.

b) Back Office:

Adquisición BBRR (Itaú):

- i. Búsqueda de BB.RR.: Itaú, inicia la búsqueda de inmuebles que esté destinados al arriendo de oficinas, locales comerciales o residenciales, con el objetivo de invertir en la compra de ellos y lograr ingresos por conceptos de canón de arriendo.
- ii. Evaluación BB.RR.: La Gerencia comercial, una vez que cuenta con la oferta por un inmueble, genera la evaluación respectiva, modelando posibles demandas de arriendos, ingresos, gastos, con el objetivo de determinar la TIR de última línea y verificar que cumple con los retornos mínimos esperados por el accionista.
- iii. Presentación a Comité: La Gerencia Comercial, una vez que cuenta con la simulación de los retornos que podrían esperarse, presenta en comité los estudios y análisis realizados, con el objetivo de contar con la aprobación para adquirir el inmueble.
- iv. Adquisición BB.RR: Una vez aprobado en comité, la Gerencia Comercial pasa a realizar todas las actividades propias para la compra del inmueble.
- v. Inscripción BBRR: Itaú es responsable se inscribir en el conservador de Bienes Raíces todos los roles que adquirió
- vi. Capex BBRR: Itaú, con el objetivo de dar valor al inmueble, realiza inversiones en mobiliario, con el objetivo de hacer más atractivo cada inmueble, y de esta forma, además, obtener un mayor canón de arriendo.
- vii. Seteo BBRR: Cada vez que se adquiere un inmueble, se debe realizar el seteo interno en los sistemas propios que tiene la Compañía, para la administración de inmuebles.
- viii. Seleccionar empresa Corredora: Itaú, busca en el mercado a empresas que realicen corretaje, para que se encargue de sus propiedades, esto conlleva

que mensualmente se pagará a esta empresa externa, un porcentaje de los ingresos por arriendo, mientras dure el contrato de arriendo.

- ix. Seleccionar empresa Administradora: en esta etapa, se debe buscar una empresa que Administre los espacios comunes, personal de conserjería, seguridad, aseo, entre otros. A esta empresa, se le paga un monto fijo en UF de manera mensual por sus servicios.

Empresa Corretaje:

- x. Fomentar inmuebles: la empresa corredora, a través de los medios que estime pertinentes, debe dar a conocer los inmuebles que se encuentran disponibles, para los diversos edificios o stripcenter que le fueron concedidos para su ocupación, por parte del dueño de las propiedades. Su objetivo, es buscar clientes para todos los inmuebles que se encuentren con vacancia.
- xi. Mostrar inmueble: la empresa es la encargada de presentar el inmueble a los potenciales clientes, mostrando las instalaciones y los beneficios del lugar.
- xii. Recepcionar información: la corredora, debe recepcionar toda la documentación que exigió al potencial cliente para la realización de la evaluación del posible arriendo, documentos que una vez recepcionados, debe enviar al área de evaluación comercial.
- xiii. Evaluar riesgo arrendador: en esta etapa se evalúa la documentación enviada por el cliente (EE.RR., Balance, morosidades, entre otros), con el objetivo de determinar si el cliente cumple con las políticas de riesgo, y en caso de no cumplir, dependiendo las características del cliente, es posible realizar una exigencia de garantía adicional para otorgar la aprobación.
- xiv. Generar contrato de arriendo: una vez aprobado el arrendador, su información es enviada al área de Fiscalía, con el objetivo de generar el contrato correspondiente, el cual debe ser enviado, a través del ejecutivo que lo atendió, al cliente para su revisión y posterior firma.

- xv. Informa a Itaú: la empresa, cada vez que tenga un cliente nuevo, debe informar a Itaú los datos del arrendador, informando además, los detalles del contrato.
- xvi. Entrega de inmueble: esta empresa, es la encargada de entregar las llaves de cada inmueble contratado por el cliente.

Empresa de Administración:

- i. Contratar personal: en esta etapa, se debe realizar la contratación del personal de Conserjería, Aseo y Seguridad, para las propiedades que administra, realizando la evaluación, selección y capacitación del personal.
- ii. Capacitar personal: la empresa administradora, es la que se debe encargar de capacitar el personal en las labores diarias que deberá desempeñar en el edificio.
- iii. Entrega de indumentaria: la empresa debe hacerse cargo de entregar la indumentaria para cada trabajador.
- iv. Evaluación personal: esta empresa es la que se encargará de evaluar el desempeño de cada trabajador y determinar si debe ser promovido o removido.
- v. Coordinar personal: la empresa administradora es la que se encarga de coordinar al personal en cuanto a sus turnos, vacaciones, permisos, labores u otros.
- vi. Coordinar adquisiciones: es responsabilidad de esta empresa, la adquisiciones de insumos de aseo, seguridad, reparaciones u otros
- vii. Coordinar mantenimiento / reparaciones: la empresa administradora es quien debe velar por realizar las mantenciones y reparaciones de espacios comunes, los cuales deben ser cobrados a través de los gastos comunes.
- viii. Generar GG.CC.: la empresa administradora es la encargada de determinar el costo de los gastos comunes mensuales para cada rol del edificio

- ix. Recaudar GG.CC. la empresa administradora es quien debe recaudar los gastos comunes y además, realizar las labores de cobranzas correspondientes ante posibles atrasos,
- x. Pago remuneraciones: esta empresa es la responsable de realizar los pagos de remuneraciones a personal de aseo, conserjes, seguridad.
- xi. Pago proveedores: la empresa administradora es la responsable de pagar las facturas de los insumos que adquirió para el funcionamiento del edificio
- xii. Pago mantenciones / reparaciones: la empresa debe encargarse de pagar a las personas o empresas que prestaron servicios de mantención y reparación de espacios comunes.

Administración de arriendos (Itaú):

- i. Recaudar arriendo: mensualmente, para todo inmueble en arriendo, se deben realizar las tareas de recaudación o cobranza, en caso de requerirse, a los arrendadores.
- ii. Cobranza: para cada arrendador moroso, el área de Normalización debe encargarse de gestionar el pago de las morosidades
- iii. Cobranza judicial: cada vez que un arrendador llega a 6 meses impagos de arriendo, se debe iniciar las acciones legales para desalojar al arrendador y tratar de recuperar los meses impagos.
- iv. Pagos GGCC: para todos los inmuebles que se encuentren vacantes, Itaú al ser dueño del inmueble, debe hacerse responsable de los gastos comunes.
- v. Pago de seguros: al ser Itaú el dueño de los inmuebles, debe encargarse de pagar los seguros de incendios y responsabilidad civil, para lo que la gerencia Comercial buscará la mejor oferta de mercado disponible.
- vi. Pago de contribuciones: se deben pagar las contribuciones de cada inmueble, en los meses estipulados por el SII para ello.
- vii. Pago sobretasa: desde el año 2020, existe un impuesto adicional a las contribuciones, el cual se denomina sobretasa de impuesto territorial, el cual debe ser pagado por Itaú por ser dueño de los inmuebles.

- viii. Pago tasaciones: la ley indica que cada 2 años se deben realizar 2 tasaciones, con distintas entidades, para cada inmueble.
- ix. Contabilizar. Todos los movimientos de ingresos y egresos de platas, incluidas provisiones, deben ser contabilizadas mensualmente.
- x. Control de Gestión: esta área debe generar de manera mensual informes con los análisis de desviaciones de gastos e ingresos de los inmuebles y determinar el retorno de inversiones de cada edificio.
- xi. Presentación a Gerencia General: mensualmente los resultados de la línea, son presentados al Gerente General, quien mensualmente, y de manera posterior presenta a Directorio.

2.4. Facility crítica

Para este proyecto, se considera que la facility crítica es la de “Fomentar inmuebles”, la cual se encuentra actualmente realizada por las empresas externas de corretaje, ya que al tener externalizado el servicio, y estas empresas de corretaje contar con carteras de propiedades de diversos dueños, no se enfocan únicamente en la cartera de propiedades de Itaú, por lo que los niveles de vacancia no son los esperados por la Compañía.

Lo anterior se deduce de los niveles de ocupación que han mostrado ciertos edificios, los cuales rondan el 50% en promedio versus edificaciones que se encuentran en el mismo sector y con similares características en cuanto a precio y prestaciones, en donde los niveles de ocupación que se han podido levantar en estudios de la Gerencia Inmobiliaria, rondan en promedio un 67,3%. Además, en análisis anteriores de la Compañía, se ha visualizado que cuando los inmuebles han sido administrados por empresas de corretajes más pequeñas, con carteras muchos menores, los porcentajes de vacancias han disminuido (17,0% en Santiago Centro con una empresa Administradora pequeña versus 29,0% con CBRE en la misma comuna) , lo que conlleva a establecer que mientras más diversificada la cartera

que administran las empresas de corretaje, menos exclusividad se da a los inmuebles de ITAÚ.

Además, considerar que esta es la facility crítica, se solventa en que los ingresos de la Compañía son proporcionales al nivel de ocupación que tiene el inmueble, por lo que a medida que la vacancia sea menor, mayores beneficios recibirá el conglomerado de ITAÚ.

Por lo anterior, es que este proyecto busca que este servicio sea realizado de forma interna, contratando corredores que trabajen por un sueldo base, más comisiones por negocio cerrado, y así poder tener profesionales destinados únicamente a los edificios en que la Compañía es propietario.

El objetivo de lo anterior es focalizar el corretaje, ya que los ingresos de la Compañía están directamente ligados a los niveles de vacancia de cada propiedad.

2.5 Cadena de valor

La cadena de valor busca encontrar ventajas competitivas, examinando y dividiendo a una Compañía en las actividades estratégicas más importantes, con el objetivo de entender de mejor forma el funcionamiento y de esta manera lograr la diferenciación.

En el caso particular de ITAÚ, la cadena de valor describe el desarrollo de las actividades que generan valor al cliente final, en donde se busca un liderazgo por costos.

El objetivo anterior busca marcar una clara diferencia con el modelo de negocios que tenemos en la actualidad, el cual genera mayores costos que al realizar la administración y corretaje de forma interna, buscando en el mediano plazo adquirir la experiencia y convertirse en el proveedor de menor costo en la industria, con el objetivo de no sólo poder administrar los inmuebles propios, sino que el día de mañana salir a ofrecer los servicios al mercado compitiendo a través de esta característica.

Este proyecto, busca como objetivo principal disminuir los costos actuales que se poseen al tener empresas contratistas para la administración de BB.RR.

2.5.1 Infraestructura de la empresa

El personal se compone por profesionales de alto nivel y vasta experiencia en inversiones inmobiliarias, asegurando un buen manejo de la empresa, el cual se encarga de la gestión de administración, las finanzas, asuntos legales, costos y presupuesto de la empresa.

2.5.2 Administración de recursos humanos

Se cuenta con personal con gran experiencia, el cual es capacitado de manera constante.

2.5.3 Desarrollo de tecnología

A pesar de ser una empresa cuyo foco principal no es el desarrollo tecnológico, se busca estar a la vanguardia, especialmente en el desarrollo de mejora de procesos, para lo cual existe una constante búsqueda de nuevos desarrollos que puedan facilitar las labores diarias.

2.5.4 Abastecimiento

En la actualidad existe un área encargada de contar con un inventario y realizar las adquisiciones necesarias para el funcionamiento de la Compañía.

2.5.5 Cadena de Valor

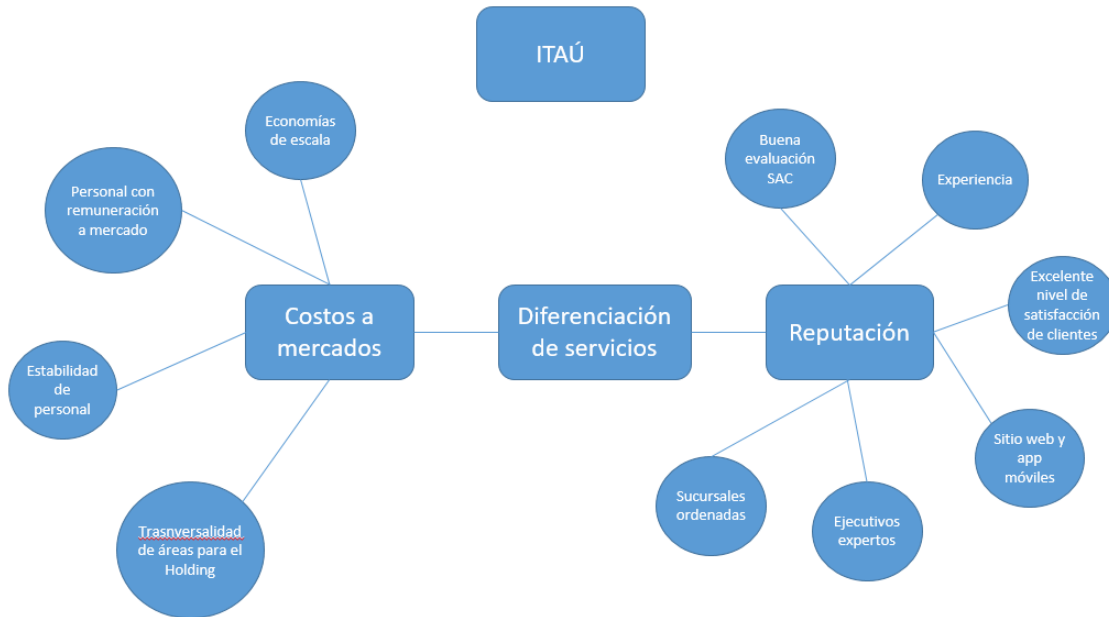


Diagrama 3: Cadena de valor

2.6 Análisis Recursos y Capacidades

2.6.1 Mapa de recursos y capacidades

Muestra como la combinación de recursos genera capacidades y a su vez como estas son llevadas a una ventaja competitiva.



2.6.2 Recursos

Para la realización del análisis interno se identifican tres tipos de recursos:

- Tangibles (financieros y físicos)
- Intangibles (tecnológicos, cultura y reputación)
- Recursos humanos

a) Recursos tangibles

Son aquellos recursos que son una realidad física, cuyo valor puede ser determinado financieramente, es decir, son recursos que se pueden ver, se pueden tocar y valorizar.

b) Recursos físicos

ITAÚ cuenta con los recursos físicos mínimos y necesarios para poder desempeñarse en el día a día, contando con oficinas corporativas, en donde se desempeñan las diversas Gerencias de la Compañía, así como los Directorios mensuales, además, se cuenta con sucursales para atención de público.

c) Recursos financieros

Se cuenta con la capacidad de endeudarse, ya que se cuenta con líneas de financiamiento, además de poseerse altos niveles de liquidez.

d) Recursos intangibles

Estos recursos no aparecen en los estados contables de las empresas y suelen ser en su mayor parte indivisibles en los estados financieros de las empresas.

e) Recursos tecnológicos

Se cuenta en el área de Ingeniería con diversos aplicativos, muchos de los cuales han sido desarrollados de manera interna, por la Gerencia de TI, con el objetivo de lograr mayores eficiencia en el tratamiento de datos.

Además, se dispone de herramientas básicas como Microsoft Office, Power BI, SQL entre otros programas.

2.6.3 Capacidades

a) Costos a mercados

En la actualidad, ITAÚ posee costos fijos controlados, ya que se encuentran a niveles de mercado, evitando tener costos mayores a la competencia.

b) Reputación

ITAÚ valora a cada cliente, por lo que reconoce que la experiencia que tenga, en las distintas líneas de productos que posee, son fundamentales para tener un cliente satisfecho, el cual siempre será la mejor publicidad para seguir adelante.

2.7 Benchmark

El benchmark es un proceso continuo para evaluar comparativamente productos, servicios y /o procesos de trabajo en organizaciones que evidencien las mejoras prácticas sobre un área de interés, con el propósito de transferir el conocimientos de las mejores prácticas y su aplicación.

Uno de los costos variables más influyentes en ITAÚ es la comisión de corretaje que debe desembolsar por cada propiedad que se coloca en arriendo, el cual es una comisión mensual mientras dure el contrato, es por ello que se analizará

información útil que ayude a identificar si los costos de este proyecto por este concepto son menores que en la actualidad.

Para la realización de este Benchmark, se determinaron los costos correspondientes sólo a la línea de corretaje, los cuales corresponden a la dotación que se utilizará para tales fines. Además, para los cargos que son transversales y verán tanto la línea de administración como de corretaje, se asignó un ponderador que define cuanto de su tiempo dedicarán a la línea de corretaje, lo cual posteriormente se comparará con los costos de tener externalizado este servicio:

Gasto empresa nueva	Ponderador	Costo total Cía (\$)	Costo línea Asset (\$)
Gerente General	50,00%	8.628.072,03	4.314.036,01
Secretaria	50,00%	878.020,00	439.010,00
Sub Gerente de Operaciones	25,00%	3.905.977,09	976.494,27
Asset Management	100,00%	9.402.676,71	9.402.676,71
Corredores	100,00%	11.527.908,35	11.527.908,35
Jefe Comercial	100,00%	2.881.977,09	2.881.977,09
Oficina de Partes	50,00%	666.760,00	333.380,00
Asistente Comercial	100,00%	1.834.480,36	1.834.480,36
Fiscalía	50,00%	3.015.807,29	1.507.903,65
Asesoría Jurídica	50,00%	2.607.572,31	1.303.786,16
Oficina de Partes	50,00%	666.760,00	333.380,00
CDG	50,00%	1.820.112,33	910.056,16
Contabilidad	25,00%	1.200.768,41	300.192,10
Tesorería	25,00%	1.200.768,41	300.192,10
RR.HH.	10,00%	1.200.768,41	120.076,84
Total		51.438.428,79	36.485.549,81

	Superficie total edificio (m2)	Recaudación real marzo 2021 (UF)	Costo contratos corretajes sobre recaudación	Costos corretaje (UF) reales	Costos corretaje proyecto (UF)	Diferencia corretaje actual vs proyecto (UF)
Edificio 1	4.140,00	2.318,40	2,15%	49,85	29,51	20,34
Edificio 2	3.594,26	2.156,56	2,45%	52,84	25,62	27,22
Edificio 3	3.297,50	1.286,03	2,15%	27,65	23,50	4,15
Edificio 4	5.648,43	3.106,64	2,77%	86,05	40,26	45,80
Edificio 5	5.178,96	2.071,58	2,45%	50,75	36,91	13,84
Edificio 6	16.113,72	11.279,60	2,77%	312,45	114,84	197,60
Edificio 7	4.567,01	1.210,26	2,45%	29,65	32,55	-2,90
Edificio 8	1.565,56	1.017,61	2,77%	28,19	11,16	17,03
Edificio 9	3.384,63	949,39	2,45%	23,26	24,12	-0,86
Edificio 10	7.155,30	4.293,18	2,15%	92,30	51,00	41,31
Edificio 11	26.864,00	5.923,51	2,45%	145,13	191,46	-46,33
Edificio 12	837,14	150,69	2,15%	3,24	5,97	-2,73
Edificio 13	2.161,45	1.188,80	2,50%	29,72	15,40	14,32
Edificio 14	879,00	512,63	2,15%	11,02	6,26	4,76
Edificio 15	10.472,40	4.712,58	2,45%	115,46	74,64	40,82
Edificio 16	5.243,00	2.088,81	2,45%	51,18	37,37	13,81
Edificio 17	1.133,30	81,60	2,15%	1,75	8,08	-6,32
Edificio 18	117,50	48,47	2,50%	1,21	0,84	0,37
Edificio 19	4.445,85	1.440,46	2,45%	35,29	31,69	3,61
Edificio 20	4.842,02	1.307,35	2,85%	37,26	34,51	2,75
Edificio 21	11.455,40	4.284,32	2,50%	107,11	81,64	25,47
Edificio 22	6.239,00	2.607,90	2,75%	71,72	44,47	27,25
Edificio 23	10.238,00	5.518,28	2,50%	137,96	72,97	64,99
Edificio 24	8.390,00	1.912,92	2,75%	52,61	59,80	-7,19
Edificio 25	4.289,00	549,42	2,15%	11,81	30,57	-18,76
Edificio 26	8.372,00	3.690,38	2,50%	92,26	59,67	32,59
Edificio 27	9.421,00	1.036,31	2,60%	26,94	67,14	-40,20
Edificio 28	2.828,00	903,55	2,50%	22,59	20,16	2,43
	172.873,43	73.045,76	2,51%	1.707,24	1.232,07	475,17

Como es posible observar, con la vacancia actual, se logra verificar que el modelo actual de externalizar este servicio es 475.17 UF más costoso que el ofrecido por este proyecto.

Las empresas que en la actualidad realizan estos servicios son CBRE, HOUM, PENROSE, entre otros.

2.8 FODA

A continuación se da a conocer el análisis FODA de esta nueva empresa:

Amenazas	Fortalezas
Posible alta rotación de personal encargado de espacios comunes	Experiencia Comercial captando clientes para diversos productos de la Compañía
Consolidación de teletrabajo en algunas industrias, que no requerirán de arriendo de oficinas	Basta experiencia en desarrollo de sistemas para tecnologizar el ofrecimiento de arriendos y la evaluación de potenciales clientes a través de web
	Respaldo de grupo ITAÚ
	No debe salir al mercado a captar sus primeros clientes, ya que comienza administrando la cartera de ITAÚ
Debilidades	Oportunidades
Inexperiencia en Administración de Edificios	Posibilidad de ampliar los servicios a BB.RR. que no son propiedad de ITAÚ
Inexperiencia en Corretaje	Difícil acceso a créditos hipotecarios para adquisición de inmuebles habitacionales, lo que conlleva aumento de demanda en arriendos residenciales

Al estar respaldado por el grupo ITAÚ, este proyecto tiene una gran ventaja competitiva que es que desde el día de inicio de las actividades contará con 28 edificios que deberá comenzar a Administrar, por lo que no tendrá un período de inestabilidad de ingresos, ya que no partirá desde 0.

Además, pese a la inexperiencia en estas materias, se cuenta con vasta experiencia comercial para dirigir este desafío de forma exitosa, disminuyendo las debilidades que se poseen hoy en día.

CAPÍTULO III: DINAMICA ESTRATEGICA

3.1 Estrategias genéricas

3.1.1 Matriz Atractivo/Fortalezas

Una matriz de este tipo permite valorar el atractivo de un segmento por diversos criterios, como por ejemplo accesibilidad, tamaño, red de distribución, etc. Esta metodología presenta algunas debilidades como la subjetividad de la valoración de cada uno de los atributos a evaluar, pero puede ser minimizada con la valoración de un conjunto de juicios de expertos.

Cada dimensión evaluada se divide en tres niveles (débil, medio, fuerte), los que deben definirse. La matriz atractivo-competitividad de McKinsey propone una serie de estrategias genéricas consideradas como idóneas en función del área de la matriz en la que se encuentra el negocio.

		Atractivo de la industria		
		Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del negocio	Alto	Esfuerzo en inversión y crecimiento	Inversión y crecimiento selectivo	Selección oportunista
	Medio	Inversión y crecimiento selectivo	Selectividad	Cosechar con tácticas invisibles
	Bajo	Selección protectora	Cosechar con tácticas visibles	Desinvertir rápidamente

Diagrama 4: Matriz atractivo-competitividad de McKinsey

Fuente: *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Arnoldo Hax y Nicolás Majluf

a) En la zona atractivo alto del mercado.

Los productos se sitúan en una zona del mercado de alto potencial, por lo que debemos priorizar la inversión en aquellos segmentos que pueden mantener o conseguir una posición de liderazgo, mejorar las posiciones débiles y renunciar a los que no tienen previsto crecer.

b) En la zona atractivo medio del mercado.

La empresa deberá seleccionar aquellos productos situados en segmentos que poseen cierto atractivo y son estables, para mantener o mejorar su posición competitiva. Cuando su posición competitiva es débil deben desinvertir controladamente para obtener la mayor rentabilidad a corto plazo minimizando los costes.

c) En la zona atractivo bajo del mercado.

Los productos se encuentran en mercados declinantes, por lo que no deben reinvertir más flujos de caja de los que generan. Se deben buscar segmentos para una especialización rentable y proteger aquellos productos en segmentos rentables durante el proceso de desinversión.

Con el conocimiento del marco teórico anterior se presenta la construcción de esta matriz en donde la evaluación se desarrollará en una escala que va desde 1 a 6, en donde los conceptos quedarán según el siguiente parámetro:

- Evaluación entre 1 y menor igual a 2 : Débil
- Evaluación entre 2 y menor igual a 4 : Medio
- Evaluación entre 4 y 6 : Alto

Tabla N° 2.4: Atractivo de la industria

Criterio	Observaciones	Nota
Accesibilidad del mercado	No existen grandes barreras para ingresar al mercado	6
Tasa de crecimiento	El crecimiento del PIB de la construcción es mayor al de PIB nacional	4
Margen potencial	Depende del control de costos que se tenga	1
Intensidad de la competencia	Existe competencia, algunas de las cuales llevan muchos años en el mercado	3
Opciones de diferenciación	Al tratarse de un servicio, es posible diferenciarse de la competencia	6
Concentración de clientes	Los clientes tienen libertad de poder seleccionar la empresa que más le acomode a sus necesidades	4
Promedio		4,0

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla N° 2.5: Fortaleza del negocio

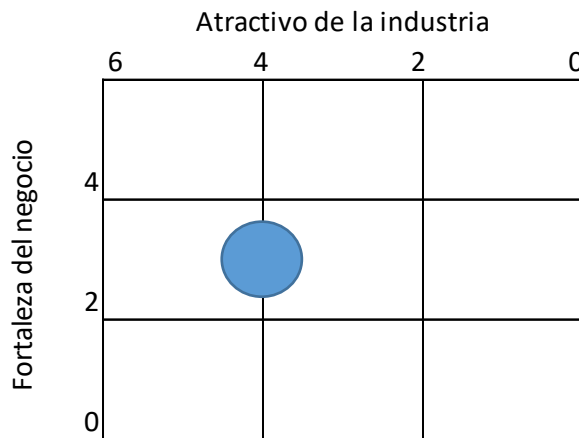
Criterio	Observaciones	Nota
Participación de mercado esperada	Baja, ya que se proyecta para los primeros 2 años iniciar actividades sólo con edificios del grupo Itaú	1
Costos de producción	Bajos, no se requieren grandes inversiones	5
Dominio del proceso productivo	Se conoce a cabalidad el proceso	5
Herramientas de venta	A través del área de marketing	3
Imagen de marca	Es una empresa nueva, por lo que aún no tiene posicionamiento	1

Promedio	3
----------	---

Fuente: Elaboración propia

Con la puntuación obtenida, esta nueva empresa, posee la siguiente ubicación en la matriz A/F:

Tabla N° 2.6: Matriz A/F sin proyecto



Fuente: Elaboración propia

3.2 Marketing

Al ser una empresa que no inicia desde cero, ya que comenzará administrando la cartera de edificios que pertenecen al holding de ITAÚ, no se requiere de una estrategia o campañas de marketing en el inicio de las actividades de la empresa, sin embargo, en el futuro, una vez que ya se adquiera un dinamismo adecuado en la administración de los edificios pertenecientes a ITAÚ, se proyecta comenzar a administrar inmuebles pertenecientes a empresas externas al Holding,

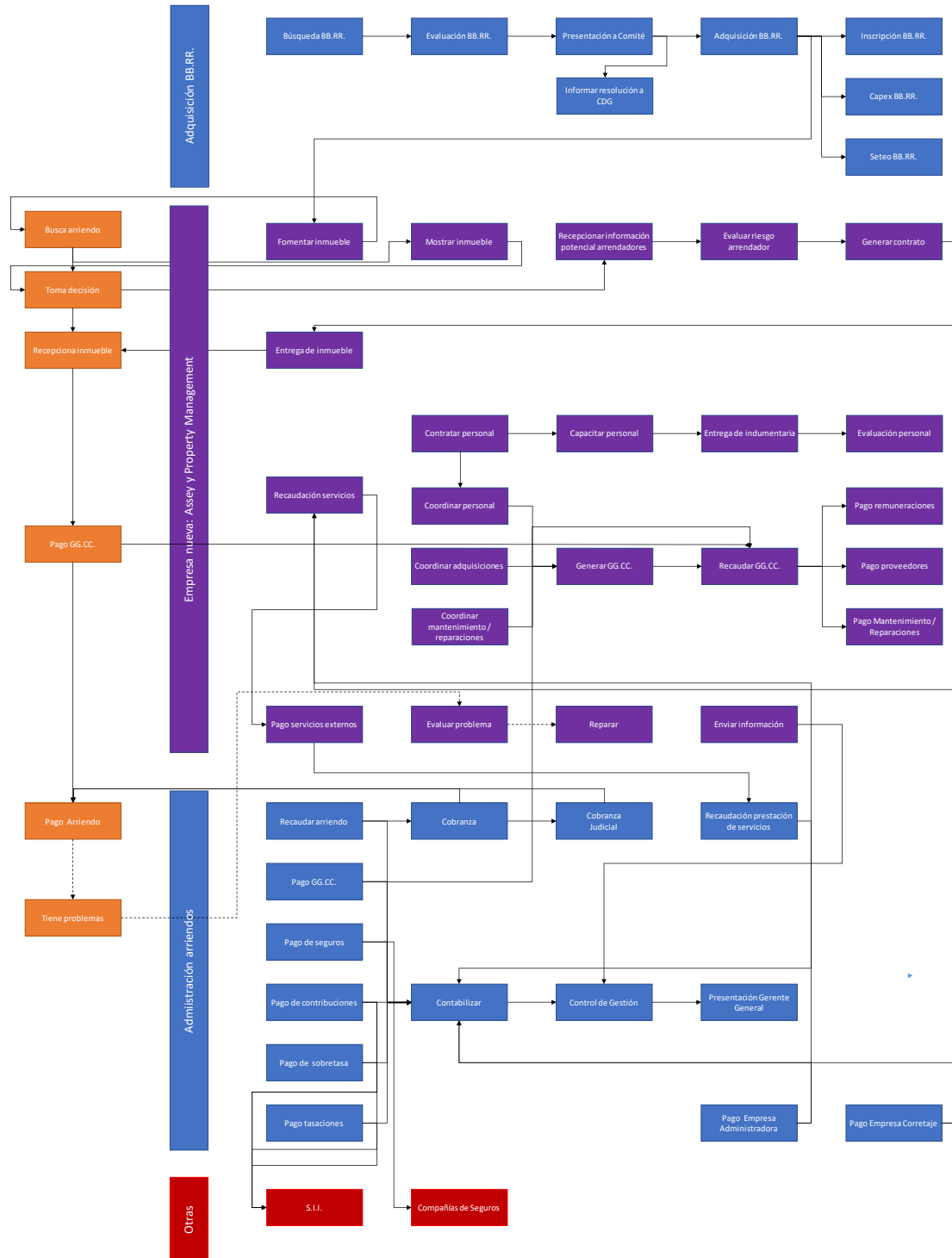
para ello será fundamental, que el área de marketing, dé a conocer a potenciales clientes, los beneficios que conllevaría otorgar la administración y corretaje a esta nueva empresa.

3.3 Estrategias

La estrategia pensada para esta nueva empresa, es no partir desde cero, es decir, no tendrá que salir al mercado en busca de potenciales clientes, ya que ese cliente será el propio holding de ITAÚ, otorgando la administración y corretaje de sus edificios a esta nueva empresa, por lo que la estrategia no pasará por la búsqueda de clientes, sino que en posicionarse con la cartera de edificios que tendrá desde un principio, para cimentar un nombre que el día de mañana permita salir a competirle a empresas con mayor tradición en el mercado como MQ o CBRE.

CAPÍTULO IV: PROYECTO

4.1 Flowsheet con proyecto



Si se realiza un análisis al flowsheet sin y con proyecto, es posible observar que la gran diferencia que existe, es que no hay empresas externas, no pertenecientes al holding ITAÚ, participando del proceso de Administración y Corretaje, lo que conlleva que la nueva empresa que busca crear este proyecto, asumirá todas las funciones que realizan las empresas contratistas, entre los cuales destacan:

- Contratación de personal de espacios comunes (Guardias, Conserjes, Aseo, etc.)
- Capacitación de personal
- Pago de remuneraciones
- Coordinación de mantenciones y reparaciones
- Generación de Gastos Comunes
- Recaudación de Gastos Comunes
- Búsqueda de arrendatarios
- Evaluación de clientes
- Entrega de inmuebles
- Generación de contratos

4.2 Cadena de valor

La cadena de valor, en este proyecto no presenta diferencias a la sin proyecto, salvo en la magnitud de volumen de las áreas de RRHH y Riesgo, las cuales se verán incrementados, debido a que las contrataciones de personal para los edificios, incrementará el número de procesos de búsquedas para el personal idóneo y la cantidad de evaluaciones de potenciales cliente respectivamente, por lo que, la cadena de valor es similar a la sin proyecto.

CAPÍTULO V: DEMANDA

5.1 Proyección demanda

El presente proyecto está basado en la demanda de servicios de administración y corretaje que posea esta nueva empresa, es decir, para que esta empresa posea ingresos requerirá de entidades que requieran y paguen por que alguien les administre y realice el corretaje de sus propiedades.

Como ha sido indicado en otras partes de esta tesis, el gran supuesto que tiene el proyecto y para el cual está siendo creada esta nueva empresa, es que administrará absolutamente todos los BB.RR. propiedad de Itaú, por lo que el principal y único cliente para el análisis de este proyecto, el cual demandará los servicios de esta nueva empresa, es el mismo Itaú.

CAPÍTULO VI: SIMULACION

6.1 Modelo

El objetivo de modelar, es realizar una simulación que permita predecir el comportamiento de los sistemas bajo diversas situaciones, que pueden ser reales o previsibles, con el objetivo de obtener resultados que se asemejen a la realidad para la toma de decisiones.

El presente proyecto contempla dos vías de ingresos, las cuales es posible separar entre ingresos fijos y variables.

Para los ingresos fijos, se tienen los ingresos por la Administración de edificios, los cuales se determinan en el momento de firmar el contrato con la comunidad, cuyo monto es fijo en UF mientras dure el servicio.

En los ingresos variables, corresponden a la comisión que se obtendrá por cada unidad que logra encontrarse un arrendatario a través del proceso de corretaje, cuya comisión depende de la recaudación obtenida mensualmente, la cual depende única y exclusivamente de la vacancia que vaya teniendo el inmueble mensualmente.

Considerando lo anterior, para el presente proyecto se diseñó un modelo en Excel que representa la variabilidad de las vacancias con la cartera actual de edificios que tendrá que administrar la empresa, los cuales pertenecen al holding de Itaú.

6.1.1 Inputs del modelo

Para la realización del modelo en Excel, se cuenta con la información histórica de vacancias de los 28 inmuebles pertenecientes a ITAÚ, los cuáles se encuentran distribuidos en las comunas de Santiago, Providencia, Las Condes, Vitacura y Barnechea.

La información de vacancia, corresponde a los datos reales de enero 2017 a marzo 2021, la cual será utilizada para modelar el comportamiento del negocio en el futuro.

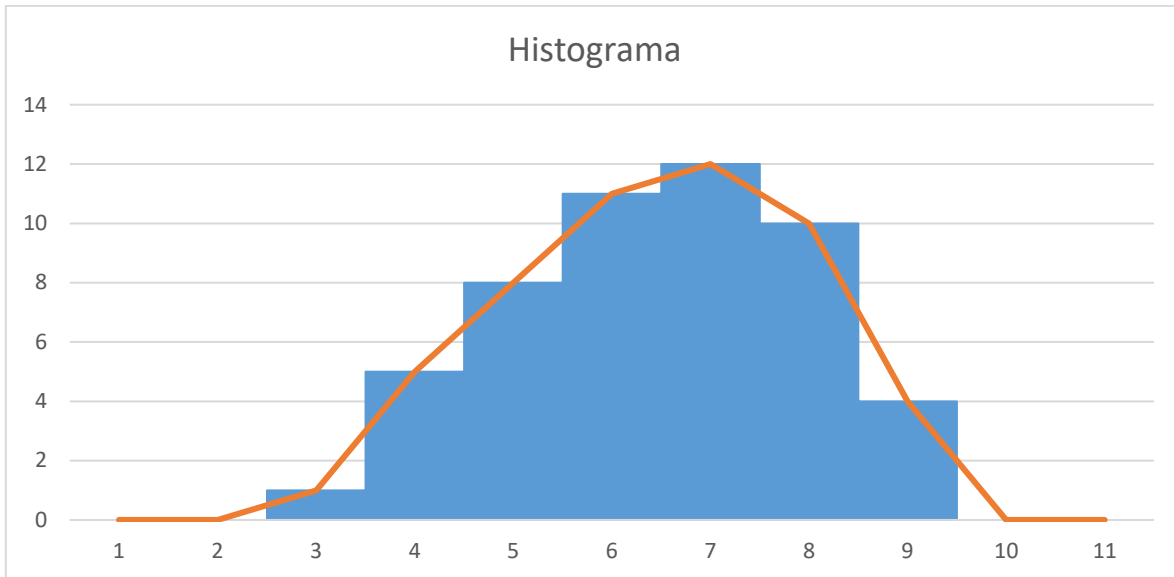
6.1.2 Histograma de ocupación

Para definir la función de probabilidad que representa el comportamiento de los edificios de ITAÚ, se utilizó la información de las vacancias reales, para determinar mensualmente la ocupación, lo que se representa a través de la siguiente ecuación:

$$\text{Ocupación} = 1 - \text{Vacancia}$$

Rango inferior	Rango superior	Contar	Discreto	Acumulado
55%	56%	51	0	0
57%	58%	51	0	0
59%	60%	51	1	1
61%	62%	50	5	6
63%	64%	45	8	14
65%	66%	37	11	25
67%	68%	26	12	37
69%	70%	14	10	47
71%	72%	4	4	51
73%	74%	0	0	51
75%	76%	0	0	51

El histograma que representa las ocupaciones entre enero 2017 a marzo 2021, queda representado con el siguiente gráfico:



6.1.3 Supuestos del modelo

A continuación, se dan a conocer los distintos supuestos utilizados en el modelo de simulación de ocupación:

- a) Se considera que los 28 edificios que tiene actualmente ITAÚ se mantendrán constantes, es decir, no habrán nuevas adquisiciones.
- b) Para los edificios con vacancia del 0%, se considera seguirán comportándose con estos niveles de ocupación, al tratarse de contratos de largo plazo (3 a 5 años para su vencimiento).
- c) Las comisiones por corretaje de cada uno de los edificios, se mantendrán, incluso pasando a ser administrados por esta nueva empresa, con el objeto de mantener los precios de mercado, lo cual es fundamental para no tener problemas con los auditores, al tratarse de empresas del mismo holding.
- d) Caso similar al anterior, se considera para los valores fijos por Administración.

6.1.4 Situación actual

Durante marzo 2021, se tienen los siguientes valores reales:

	Comuna	Superficie total edificio (m2)	Valor Arriendo UF/m2	Vacancia marzo 2021	Recaudación real marzo 2021 (UF)	Costo contratos corretajes sobre recaudación	Costo contratos corretajes (UF)
Edificio 1	Providencia	4.140,00	0,56	0,00%	2.318,40	2,15%	49,85
Edificio 2	Las Condes	3.594,26	0,6	0,00%	2.156,56	2,45%	52,84
Edificio 3	Santiago	3.297,50	0,39	0,00%	1.286,03	2,15%	27,65
Edificio 4	Las Condes	5.648,43	0,55	0,00%	3.106,64	2,77%	86,05
Edificio 5	Las Condes	5.178,96	0,4	0,00%	2.071,58	2,45%	50,75
Edificio 6	Vitacura	16.113,72	0,7	0,00%	11.279,60	2,77%	312,45
Edificio 7	Santiago	4.567,01	0,53	50,00%	1.210,26	2,45%	29,65
Edificio 8	Las Condes	1.565,56	0,65	0,00%	1.017,61	2,77%	28,19
Edificio 9	Las Condes	3.384,63	0,55	49,00%	949,39	2,45%	23,26
Edificio 10	Las Condes	7.155,30	0,6	0,00%	4.293,18	2,15%	92,30
Edificio 11	Providencia	26.864,00	0,63	65,00%	5.923,51	2,45%	145,13
Edificio 12	Santiago	837,14	0,18	0,00%	150,69	2,15%	3,24
Edificio 13	Las Condes	2.161,45	0,55	0,00%	1.188,80	2,50%	29,72
Edificio 14	Vitacura	879,00	0,72	19,00%	512,63	2,15%	11,02
Edificio 15	Las Condes	10.472,40	0,6	25,00%	4.712,58	2,45%	115,46
Edificio 16	Santiago	5.243,00	0,48	17,00%	2.088,81	2,45%	51,18
Edificio 17	Las Condes	1.133,30	0,6	88,00%	81,60	2,15%	1,75
Edificio 18	Las Condes	117,50	0,55	25,00%	48,47	2,50%	1,21
Edificio 19	Providencia	4.445,85	0,54	40,00%	1.440,46	2,45%	35,29
Edificio 20	Las Condes	4.842,02	0,6	55,00%	1.307,35	2,85%	37,26
Edificio 21	Las Condes	11.455,40	0,55	32,00%	4.284,32	2,50%	107,11
Edificio 22	Las Condes	6.239,00	0,55	24,00%	2.607,90	2,75%	71,72
Edificio 23	Vitacura	10.238,00	0,7	23,00%	5.518,28	2,50%	137,96
Edificio 24	Las Condes	8.390,00	0,6	62,00%	1.912,92	2,75%	52,61
Edificio 25	Santiago	4.289,00	0,21	39,00%	549,42	2,15%	11,81
Edificio 26	Providencia	8.372,00	0,58	24,00%	3.690,38	2,50%	92,26
Edificio 27	Barnechea	9.421,00	0,55	80,00%	1.036,31	2,60%	26,94
Edificio 28	Santiago	2.828,00	0,45	29,00%	903,55	2,50%	22,59

La vacancia total del período, utilizando el promedio ponderado entre las vacancias de cada edificio y su superficie total, es de 31,99%, por ende, la ocupación del mes corresponde a 68,01%.

La recaudación total, en conceptos de arriendos, es de 99.702,12 UF, lo que conlleva que se desembolsen en comisiones por corretaje 1.707,24 UF.

6.1.5 Análisis de los resultados

Considerando los resultados de marzo, ITAÚ desembolsó 2.583,95 UF, lo que a la UF del 31 de agosto de 2021, representan \$77.350.639 que se gastan entre los conceptos de corretaje y administración, y que deben ser pagados a empresas externas.

Lo anterior, representa un 3,54% de la recaudación por conceptos de arriendos, lo que es equivalente a la recaudación del edificio 22 en Las Condes, el cual en marzo tiene un vacancia de 24%.

Si extrapolamos este resultado a 12 meses, el desembolso es de \$928.207.663, por lo que se busca que este gasto, en vez de ir a empresas externas, quede dentro del holding, al crea esta nueva empresa que se encargará de estos servicios, y que al ser una empresa exclusiva para la administración y corretaje de los edificios de ITAÚ, dedique el 100% del tiempo para lograr mejores resultados.

CAPÍTULO VII: SIMULACIÓN

7.1 Situación actual

En la actualidad, los inmuebles que son propiedad de ITAÚ, son administrados por empresas externas de Administración de Edificios, quienes se encargan de la seguridad y limpieza de las áreas comunes de los inmuebles, por un monto fijo estipulado por contrato.

El corretaje es realizado a través de corredores externos, quienes tienen la misión de buscar arrendatarios para cada uno de los inmuebles que se encuentran desocupados, recibiendo una comisión por cada contrato de arriendo firmado.

7.2 Situación con proyecto

El presente proyecto busca crear una empresa nueva para el holding, que se encargue de la Administración y el Corretaje de todos los inmuebles propiedad de ITAÚ, y que son utilizados para el arriendo.

7.3 Simulación

Para el proyecto de una empresa nueva, se creó un Excel que busca modelar el comportamiento de la ocupación de los edificios de ITAÚ mediante 1.000 iteraciones, el cual fue construido en base a una función de distribución Beta, que fue la que más se asemeja al comportamiento de la ocupación histórica plasmada en un histograma, además, de ser una distribución que se usa para estudiar variaciones, a través de varias muestras, que en este estudio corresponde a 28 edificaciones y su comportamiento en un período de 36 meses, lo que representa en este caso el fenómeno del comportamiento de vacancia y ocupación.

=SI.ERROR(DISTR.BETA.INV(ALEATORIO();BJ3;BK3;BL3;BM3);100%)																
	BA	BB	BC	BD	BE	BF	BG	BH	BI	BJ	BK	BL	BM	BN	BO	BP
	01-07-2020	01-08-2020	01-09-2020	01-10-2020	01-11-2020	01-12-2020	01-01-2021	01-02-2021	01-03-2021	Alfa	Beta	Min	Máx	Beta (Ocupación)	Recaudación estimada según resultado Beta (UF)	Costo contratos corretajes según resultado Beta (UF)
3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	2.318	49,85
4	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	2.157	52,84
5	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	1.286	27,65
6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	3.107	86,05
7	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	2.072	50,75
8	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	11.280	312,45
9	57,00%	55,00%	52,00%	52,00%	47,00%	48,00%	48,00%	47,00%	50,00%	1,737	1,296	42,00%	53,00%	44,87%	1.086	26,61
10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	1.018	28,19
11	58,00%	53,00%	52,00%	55,00%	56,00%	61,00%	57,00%	54,00%	49,00%	1,737	1,296	39,00%	51,00%	40,70%	758	18,56
12	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	4.293	92,30
13	70,00%	66,00%	41,00%	83,00%	87,00%	53,00%	80,00%	54,00%	65,00%	1,737	1,296	0,00%	65,00%	59,38%	10.050	246,23
14	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	151	3,24
15	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,737	1,296	100,00%	100,00%	100,00%	1.189	29,72
16	21,00%	23,00%	28,00%	20,00%	23,00%	16,00%	25,00%	25,00%	19,00%	1,737	1,296	71,00%	85,00%	77,81%	492	10,59
17	30,00%	34,00%	21,00%	25,00%	23,00%	22,00%	27,00%	30,00%	25,00%	1,737	1,296	65,00%	82,00%	79,71%	5.009	122,71
18	12,00%	11,00%	19,00%	21,00%	21,00%	19,00%	18,00%	12,00%	17,00%	1,737	1,296	79,00%	90,00%	83,65%	2.105	51,58
19	71,00%	43,00%	96,00%	65,00%	73,00%	89,00%	94,00%	92,00%	88,00%	1,737	1,296	0,00%	57,00%	39,85%	271	5,83
20	30,00%	31,00%	28,00%	31,00%	30,00%	28,00%	23,00%	34,00%	25,00%	1,737	1,296	65,00%	77,00%	68,84%	44	1,11
21	47,00%	39,00%	44,00%	39,00%	39,00%	41,00%	40,00%	40,00%	40,00%	1,737	1,296	53,00%	61,00%	60,42%	1.451	35,54
22	48,00%	78,00%	69,00%	50,00%	58,00%	91,00%	79,00%	87,00%	55,00%	1,737	1,296	0,00%	58,00%	33,28%	967	27,55
23	27,00%	32,00%	33,00%	34,00%	27,00%	27,00%	30,00%	30,00%	32,00%	1,737	1,296	66,00%	73,00%	67,70%	4.265	106,63
24	24,00%	25,00%	25,00%	25,00%	24,00%	24,00%	25,00%	25,00%	24,00%	1,737	1,296	75,00%	76,00%	75,66%	2.596	71,39
25	24,00%	24,00%	25,00%	23,00%	26,00%	25,00%	22,00%	22,00%	23,00%	1,737	1,296	74,00%	78,00%	76,20%	5.461	136,52
26	58,00%	75,00%	93,00%	87,00%	72,00%	79,00%	69,00%	57,00%	62,00%	1,737	1,296	0,00%	51,00%	13,05%	657	18,07
27	43,00%	39,00%	39,00%	42,00%	43,00%	41,00%	40,00%	40,00%	39,00%	1,737	1,296	57,00%	61,00%	59,10%	532	11,44
28	22,00%	26,00%	25,00%	24,00%	24,00%	23,00%	22,00%	26,00%	24,00%	1,737	1,296	74,00%	79,00%	76,87%	3.732	93,31
29	98,00%	35,00%	32,00%	38,00%	47,00%	63,00%	72,00%	30,00%	80,00%	1,737	1,296	1,00%	72,00%	59,30%	3.073	79,89
30	30,00%	28,00%	31,00%	31,00%	29,00%	30,00%	27,00%	27,00%	29,00%	1,737	1,296	69,00%	73,00%	71,62%	911	22,79
31																
32	01-07-2020	01-08-2020	01-09-2020	01-10-2020	01-11-2020	01-12-2020	01-01-2021	01-02-2021	01-03-2021	1,737	1,296	60,38%	72,02%	72,46%	72.330	1.819,38
33	33,70%	31,42%	27,98%	33,97%	34,09%	30,92%	34,96%	28,38%	31,99%							
34	66,30%	68,58%	72,02%	66,03%	65,91%	69,08%	65,04%	71,62%	68,01%							
35																
36																
37																

Distribución Beta por edificio para la ocupación

1	74,61%	72.810,50	1.683,71
2	65,37%	70.467,77	1.617,92
3	64,15%	69.165,71	1.769,27
4	71,52%	74.126,81	1.813,65
5	70,15%	74.642,21	1.854,23
6	72,08%	66.667,13	1.709,64
7	66,81%	72.663,92	1.609,83
8	69,79%	64.928,69	1.761,50
9	71,76%	65.287,00	1.656,07
10	69,26%	69.838,75	1.648,32
11	69,90%	70.544,19	1.826,74
12	67,92%	70.101,03	1.787,41
13	69,78%	71.598,56	1.669,95
14	73,30%	70.880,68	1.791,80
15	66,46%	65.898,38	1.670,58
16	68,65%	71.271,70	1.803,51
17	66,91%	70.204,46	1.754,45
18	71,49%	62.969,54	1.778,57
19	69,15%	70.650,85	1.712,54
20	69,59%	62.734,50	1.624,39
21	74,42%	71.265,84	1.742,68
22	66,92%	65.425,41	1.733,03
23	62,17%	73.674,51	1.687,00
24	72,97%	67.482,88	1.877,09
25	68,62%	71.781,69	1.800,69
26	71,98%	62.347,35	1.587,93
27	66,73%	70.836,40	1.866,46
28	68,40%	69.469,22	1.748,38
29	72,03%	64.923,33	1.760,32
30	70,69%	66.541,05	1.634,93
31	73,70%	61.401,73	1.685,03
32	65,94%	69.495,34	1.746,55
33	70,77%	68.218,01	1.550,60
34	67,94%	74.121,46	1.779,25
35	68,53%	68.903,62	1.751,65
36	68,60%	69.253,96	1.686,68
37	73,24%	70.357,21	1.762,47
38	69,14%	63.486,16	1.642,60
39	67,06%	67.995,30	1.619,70
40	69,85%	65.516,29	1.795,58
41	73,08%	63.196,83	1.789,82
42	72,15%	64.150,51	1.670,60
43	65,14%	70.223,92	1.587,36
44	69,60%	70.686,32	1.799,97
45	71,75%	69.357,16	1.767,94
46	74,71%	71.210,35	1.588,82
47	73,02%	66.027,42	1.828,75
48	67,99%	67.341,08	1.717,91
49	69,01%	62.806,54	1.825,74
50	70,45%	63.530,71	1.810,10
51	62,71%	71.056,95	1.704,43
52	62,34%	74.051,83	1.734,92
53	71,49%	65.892,59	1.671,57

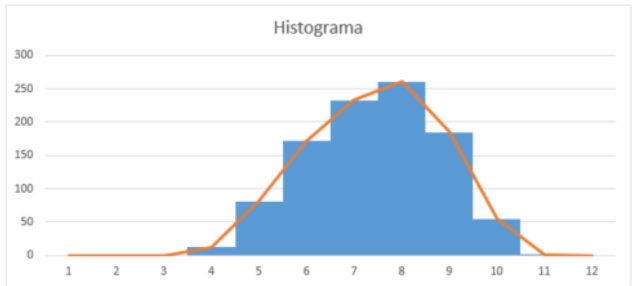
61,25%		
75,40%	Aleatorio	
68,90%	Ocupación	72,46%
	Recaudación	72.329,87
	Comisión	1.819,38

	Valores promedio a utilizar en EFFF
Ocupación promedio	68,90%
Recaudación (UF)	68.348,61
Ingresos totales (UF)	1.728,92

51.003.172
612.038.069

Correr macro

Ocupación		Contar	Discreto	Acumulado	
Rango inferior	Rango superior				
	55%	56%	1000	0	0
	57%	58%	1000	0	0
	59%	60%	1000	0	0
	61%	62%	1000	12	12
	63%	64%	988	81	93
	65%	66%	907	172	265
	67%	68%	735	233	498
	69%	70%	502	261	759
	71%	72%	241	185	944
	73%	74%	56	55	999
	75%	76%	1	1	1000
	77%	78%	0	0	1000



Resultados de simulación

CAPÍTULO VIII: MODELO DE SIMULACION FINANCIERA

8.1 ESTADOS FINANCIEROS SIN PROYECTO

A continuación, se dan a conocer los EE.FF. sin proyecto, esto considera el gran supuesto de que en la actualidad la empresa existe, por lo que se razonan los siguientes ingresos y egresos para el escenario sin proyecto:

- Ingresos por canon de arriendo
- Pago de contribuciones
- Pago de sobretasa de impuesto territorial
- Pago de seguros
- Gastos del personal actual que presta servicios a esta línea de producto
- Gastos en administración de espacios comunes
- Gastos por corretaje

El supuesto anterior, es para poder comparar de forma correcta los escenarios sin proyecto y con proyecto, ya que pese a que los ingresos por conceptos de arriendo, los pagos de contribuciones, sobretasas y seguros seguirán siendo los mismos en los dos escenarios, el objetivo de crear los estados financieros en el escenario sin proyecto, es para poder determinar de forma correcta el valor de la firma en el primer escenario.

8.1.1 BALANCE GENERAL

A continuación, se observa la simulación del balance para los próximos 5 años, en donde es posible identificar, que para los años 2024 y 2025, los activos se vuelven negativos, debido a la escasez de caja, por lo que se deberán realizar aportes para compensar esta situación:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos										
Caja y equivalentes	\$ 9.239.108.366	\$ 12.839.843.905	\$ 16.544.839.916	\$ 20.362.859.679	\$ 24.297.341.682	\$ 27.851.651.320	\$ 32.108.659.200	\$ 36.495.148.048	\$ 41.015.056.152	\$ 45.672.441.586
Cuentas por cobrar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corrientes	\$ 9.239.108.366	\$ 12.839.843.905	\$ 16.544.839.916	\$ 20.362.859.679	\$ 24.297.341.682	\$ 27.851.651.320	\$ 32.108.659.200	\$ 36.495.148.048	\$ 41.015.056.152	\$ 45.672.441.586
Plantas y equipos brutos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación Acumulada	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plantas y equipos netos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos	\$ 9.239.108.366	\$ 12.839.843.905	\$ 16.544.839.916	\$ 20.362.859.679	\$ 24.297.341.682	\$ 27.851.651.320	\$ 32.108.659.200	\$ 36.495.148.048	\$ 41.015.056.152	\$ 45.672.441.586
Pasivos										
Cuentas por pagar	\$ 89.485.685	\$ 92.315.235	\$ 95.123.091	\$ 98.016.351	\$ 100.997.612	\$ 104.069.551	\$ 107.234.926	\$ 110.496.579	\$ 113.857.438	\$ 117.320.521
Total pasivos corrientes	\$ 89.485.685	\$ 92.315.235	\$ 95.123.091	\$ 98.016.351	\$ 100.997.612	\$ 104.069.551	\$ 107.234.926	\$ 110.496.579	\$ 113.857.438	\$ 117.320.521
Deuda a largo plazo	\$ 550.700.700	\$ 540.596.100	\$ 530.491.500	\$ 520.386.900	\$ 510.282.300	\$ 500.177.700	\$ 490.073.100	\$ 480.000.000	\$ 470.000.000	\$ 460.000.000
Deuda	\$ 314.899.385	\$ 255.586.646	\$ 194.494.525	\$ 131.569.641	\$ 66.757.010	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total pasivos	\$ 955.085.789	\$ 888.497.981	\$ 820.109.116	\$ 749.972.892	\$ 678.036.922	\$ 604.247.251	\$ 537.308.026	\$ 480.496.579	\$ 443.857.438	\$ 417.320.521
Patrimonio										
Dividendos	-\$ 3.415.338.519	-\$ 3.523.332.009	-\$ 3.630.497.523	-\$ 3.740.922.579	-\$ 3.854.706.319	-\$ 3.971.950.901	-\$ 4.092.761.588	-\$ 4.217.246.848	-\$ 4.345.518.447	-\$ 4.477.691.549
Utilidades acumuladas	\$ 6.830.677.039	\$ 10.462.002.537	\$ 14.199.665.574	\$ 18.051.013.210	\$ 22.019.503.269	\$ 26.108.698.751	\$ 30.322.271.027	\$ 34.664.003.135	\$ 39.137.793.181	\$ 43.747.657.831
Utilidades retenidas	\$ 4.553.784.692	\$ 4.697.776.011	\$ 4.840.663.364	\$ 4.987.896.773	\$ 5.139.608.426	\$ 5.295.934.534	\$ 5.457.015.451	\$ 5.622.995.798	\$ 5.794.024.596	\$ 5.970.255.398
Capital Inicial	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385
Total patrimonio	\$ 8.284.022.596	\$ 11.951.345.924	\$ 15.724.730.800	\$ 19.612.886.788	\$ 23.619.304.760	\$ 27.747.581.770	\$ 32.001.424.274	\$ 36.384.651.470	\$ 40.901.198.714	\$ 45.555.121.065
Total pasivo y patrimonio	\$ 9.239.108.366	\$ 12.839.843.905	\$ 16.544.839.916	\$ 20.362.859.679	\$ 24.297.341.682	\$ 27.851.651.320	\$ 32.108.659.200	\$ 36.495.148.048	\$ 41.015.056.152	\$ 45.672.441.586

8.1.2 ESTADOS DE RESULTADO

A continuación, se encuentra la proyección del Estado de Resultado, considerando la simulación sin proyecto, como es posible observar, las líneas de productos, correspondientes a Renta Residencial y Comercial, sólo poseen gastos, que son los desembolsos que deben realizarse a empresas externas por las el Asset y el Property Management, además, de las remuneraciones de todo el personal vinculado a este negocio, las cuáles son consideradas a costo Compañía:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por arriendo	24.351.887.479	25.121.897.621	25.886.004.176	26.673.351.764	27.484.647.282	28.320.619.130	29.182.017.861	30.069.616.859	30.984.213.030	31.926.627.518
Ingresos por asset										
Ingresos por administración										
Costos variables	-312.362.473	-322.239.419	-332.040.640	-342.139.973	-352.546.488	-363.269.527	-374.318.717	-385.703.979	-397.435.535	-409.523.917
Margen de contribución	24.039.525.005	24.799.658.202	25.553.963.537	26.331.211.791	27.132.100.794	27.957.349.603	28.807.699.144	29.683.912.880	30.586.777.495	31.517.103.601
Costos fijos	-8.444.371.949	-8.711.384.190	-8.976.349.276	-9.249.373.529	-9.530.702.075	-9.820.587.499	-10.119.290.065	-10.427.077.956	-10.744.227.510	-11.071.023.471
EBITDA	15.595.153.056	16.088.274.012	16.577.614.261	17.081.838.262	17.601.398.719	18.136.762.104	18.688.409.078	19.256.834.924	19.842.549.985	20.446.080.131
Interés de la deuda										
Depreciación										
Amortización										
Utilidad antes de impuesto	15.595.153.056	16.088.274.012	16.577.614.261	17.081.838.262	17.601.398.719	18.136.762.104	18.688.409.078	19.256.834.924	19.842.549.985	20.446.080.131
Impuestos	-4.210.691.325	-4.343.833.983	-4.475.955.850	-4.612.096.331	-4.752.377.654	-4.896.925.768	-5.045.870.451	-5.199.345.429	-5.357.488.496	-5.520.441.635
Resultado	11.384.461.731	11.744.440.029	12.101.658.411	12.469.741.931	12.849.021.065	13.239.836.336	13.642.538.627	14.057.489.494	14.485.061.489	14.925.638.495
Dividendos	3.415.338.519	3.523.332.009	3.630.497.523	3.740.922.579	3.854.706.319	3.971.950.901	4.092.761.588	4.217.246.848	4.345.518.447	4.477.691.549
Utilidades retenidas	7.969.123.212	8.221.108.020	8.471.160.887	8.728.819.352	8.994.314.745	9.267.885.435	9.549.777.039	9.840.242.646	10.139.543.042	10.447.946.947

8.1.3 FLUJO DE CAJA

Como es posible observar, el flujo de caja siempre es negativo, ya que la línea no tiene ingresos, debido a que los BB.RR. sólo representan un gasto para esta línea:

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad después de impuesto	\$ 11.384.461.731	\$ 11.744.440.029	\$ 12.101.658.411	\$ 12.469.741.931	\$ 12.849.021.065	\$ 13.239.836.336	\$ 13.642.538.627	\$ 14.057.489.494	\$ 14.485.061.489	\$ 14.925.638.495
Suma de interés de la deuda d	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Libre	\$ 11.384.461.731	\$ 11.744.440.029	\$ 12.101.658.411	\$ 12.469.741.931	\$ 12.849.021.065	\$ 13.239.836.336	\$ 13.642.538.627	\$ 14.057.489.494	\$ 14.485.061.489	\$ 14.925.638.495
Suma de la depreciación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resta del aumento de activos corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Suma del aumento de pasivos corrientes	\$ 2.829.550	\$ 2.807.856	\$ 2.893.260	\$ 2.893.260	\$ 2.981.261	\$ 3.071.939	\$ 3.165.375	\$ 3.261.653	\$ 3.360.859	\$ 3.463.083
Resta del aumento en activos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Libre	\$ 11.384.461.731	\$ 11.747.269.579	\$ 12.104.466.267	\$ 12.472.635.191	\$ 12.852.002.326	\$ 13.242.908.275	\$ 13.645.704.002	\$ 14.060.751.147	\$ 14.488.422.348	\$ 14.929.101.578
Valor Perpetuidad										
FCF	\$ 11.384.461.731	\$ 11.747.269.579	\$ 12.104.466.267	\$ 12.472.635.191	\$ 12.852.002.326	\$ 13.242.908.275	\$ 13.645.704.002	\$ 14.060.751.147	\$ 14.488.422.348	\$ 14.929.101.578

8.2 ANÁLISIS DE RATIOS SIN PROYECTO

8.2.1 LIQUIDEZ

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez o Solvencia										
Razón Corriente	9709%	13323%	16835%	20244%	23552%	26763%	29942%	33028%	36023%	38930%
Activos Rápidos	\$8.688.407.666	\$12.299.247.805	\$16.014.348.416	\$19.842.472.779	\$23.787.059.382	\$27.851.651.320	\$32.108.699.200	\$36.495.148.048	\$41.015.056.152	\$45.672.441.586
Prueba acida o Razón rápida	97,09271041	133,230965	168,3539534	202,440436	235,5210083	267,6253629	299,4235222	330,2830592	360,2316801	389,2962737

La razón corriente nos indica la capacidad que posee la empresa para poder cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, este valor se obtiene dividiendo el total de activos corrientes contra el total de pasivos corrientes del balance.

Como es posible observar, en esta simulación sin proyectos, la caja se encontraba solventando los pasivos en los primeros 3 años de proyección, sin embargo, cuando la caja se quiebra, este ratio se vuelve negativo, es decir, no hay como solventar las cuentas por pagar.

La prueba ácida nos ayuda a medir la liquidez de la empresa, y conocer su capacidad para pagar las deudas de corto plazo. Cuando la prueba ácida da un valor superior a 1, podemos decir que la empresa no tiene ningún problema para hacer frente a todas sus obligaciones de corto plazo, como es posible observar en los años 2021 y 2022, sin embargo, desde el año 2023 comienza a disminuir, lo que implica que la empresa no podría dar solvencia a sus obligaciones de corto plazo.

8.5 WACC sin proyecto

$$WACC = E * r_E / (E+D) + D * r_D * (1+T_c) / (E+D)$$

- R_E : CAPM
- D : Deuda
- E : Patrimonio
- R_d : Tasa de la deuda
- T_c : tasa de impuesto

Por lo tanto, la tasa de descuento es de 14,71%.

TLR tasa libre riesgo	2,17%
Beta riesgos sistematicos que tiene la rentabilidad del negocio	0,91%

Financiamiento	
Deuda	3,68%
Patrimonio	96,32%

Beta	0,88%
------	-------

Estructura de capital	
Deuda	749.972.892
Patrimonio	19.612.886.788

Impuesto	27%
Tasa de deuda	9,70%

Beta del patrimonio	1,9%
---------------------	------

CAPM	15,00%
TLR	5,22%
Beta patrimonio	1,9%
Retorno mercado	10,70%
Tasa deuda	9,70%

WACC	14,71%
------	--------

Wacc sin proyecto

8.3 ESTADOS FINANCIEROS CON PROYECTO

Para la simulación con proyecto, al igual que para el escenario sin proyecto, se ha considerado que los ingresos por canon de arriendo y gastos fijos inherentes a poseer el inmueble (contribuciones, sobretasas de impuesto territorial, seguros) son pagados por Itaú, y no por esta empresa, ya que esta se encargará del Asset y Property Management, no siendo la dueña de los inmuebles, sino que una entidad administradora.

8.3.1 Balance General

Como es posible observar, los activos de la Compañía, pasan de 8.688 MM\$ en el escenario sin proyecto en 2021 a 9.356 MM\$ con proyecto, lo que representa un crecimiento de 7,69%. Se estima que para el año 2030, los activos de la Compañía bordearían los 49.610 MM\$, representando un crecimiento de la Compañía de 430,23%.

La capacidad de la empresa, muestra que incluso desde el primer año se podrían repartir dividendos, los cuales tal como establece la ley, se han establecido en el mínimo de 30% anual.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos										
Caja y equivalentes	\$ 9.839.433.110	\$ 13.746.492.564	\$ 17.767.185.235	\$ 21.948.641.934	\$ 26.222.749.433	\$ 30.162.596.651	\$ 34.796.186.262	\$ 39.570.710.935	\$ 44.490.457.345	\$ 49.559.842.550
Cuentas por cobrar	\$ 38.152.659	\$ 39.559.052	\$ 40.556.195	\$ 41.789.751	\$ 43.060.826	\$ 44.370.362	\$ 45.720.135	\$ 47.110.757	\$ 48.543.675	\$ 50.020.178
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corrientes	\$ 9.877.585.769	\$ 13.785.851.615	\$ 17.807.741.430	\$ 21.990.431.685	\$ 26.265.804.259	\$ 30.206.967.213	\$ 34.841.906.397	\$ 39.617.821.692	\$ 44.539.001.021	\$ 49.609.862.728
Plantas y equipos brutos	\$ 29.393.878	\$ 30.323.316	\$ 31.245.629							
Depreciación Acumulada	\$ 9.797.959	\$ 20.215.544	\$ 31.245.629							
Plantas y equipos netos	\$ 19.595.918	\$ 10.107.772	\$ 0							
Total activos	\$ 9.906.979.647	\$ 13.816.174.932	\$ 17.838.987.059	\$ 21.990.431.685	\$ 26.265.804.259	\$ 30.206.967.213	\$ 34.841.906.397	\$ 39.617.821.692	\$ 44.539.001.021	\$ 49.609.862.728
Pasivos										
Cuentas por pagar	\$ 89.485.685	\$ 92.315.235	\$ 95.123.091	\$ 98.016.351	\$ 100.997.612	\$ 104.069.551	\$ 107.234.926	\$ 110.496.579	\$ 113.857.438	\$ 117.320.521
Total pasivos corrientes	\$ 89.485.685	\$ 92.315.235	\$ 95.123.091	\$ 98.016.351	\$ 100.997.612	\$ 104.069.551	\$ 107.234.926	\$ 110.496.579	\$ 113.857.438	\$ 117.320.521
Deuda a largo plazo	\$ 550.700.700	\$ 540.596.100	\$ 530.491.500	\$ 520.386.900	\$ 510.282.300					
Deuda	\$ 314.899.385	\$ 255.586.646	\$ 194.494.525	\$ 131.569.641	\$ 66.757.010					
Total pasivos	\$ 955.085.769	\$ 888.497.981	\$ 820.108.116	\$ 749.972.892	\$ 678.038.922	\$ 104.069.551	\$ 107.234.926	\$ 110.496.579	\$ 113.857.438	\$ 117.320.521
Patrimonio										
Dividendos	\$ 3.701.569.068	\$ 3.819.089.356	\$ 3.935.708.629	\$ 4.058.225.295	\$ 4.182.118.116	\$ 4.324.837.634	\$ 4.456.381.709	\$ 4.591.976.823	\$ 4.731.594.672	\$ 4.875.510.651
Utilidades acumuladas	\$ 7.403.138.137	\$ 11.339.747.781	\$ 15.392.075.682	\$ 19.572.817.644	\$ 23.878.828.580	\$ 28.346.385.732	\$ 32.934.311.517	\$ 37.661.783.454	\$ 42.533.045.974	\$ 47.552.472.605
Utilidades retenidas	\$ 4.935.425.424	\$ 5.092.119.142	\$ 5.247.611.505	\$ 5.410.967.060	\$ 5.576.157.488	\$ 5.766.450.179	\$ 5.941.840.279	\$ 6.122.569.098	\$ 6.308.792.896	\$ 6.500.680.688
Capital Inicial	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385
Total patrimonio	\$ 8.951.893.877	\$ 12.927.676.981	\$ 17.018.877.942	\$ 21.240.458.793	\$ 25.587.767.337	\$ 30.102.897.662	\$ 34.734.671.471	\$ 39.507.325.113	\$ 44.428.143.683	\$ 49.492.542.207
Total pasivo y patrimonio	\$ 9.906.979.647	\$ 13.816.174.932	\$ 17.838.987.059	\$ 21.990.431.685	\$ 26.265.804.259	\$ 30.206.967.213	\$ 34.841.906.397	\$ 39.617.821.692	\$ 44.539.001.021	\$ 49.609.862.728

8.3.2 ESTADO DE RESULTADOS

A diferencia de la situación sin proyecto, en este escenario, sí existen ingresos, los cuales son por los conceptos de Asset (Corretaje) y Property Management (Administración de activos).

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por arriendo	24.351.887.479	25.121.897.621	25.886.004.176	26.673.351.764	27.484.647.282	28.320.619.130	29.182.017.861	30.069.616.859	30.984.213.030	31.926.627.518
Ingresos por asset										
Ingresos por administración										
Costos variables	-312.362.473	-322.739.419	-332.040.640	-342.139.973	-352.546.488	-363.269.577	-374.318.717	-385.703.979	-397.435.535	-409.523.917
Margen de contribución	24.039.525.005	24.799.658.202	25.553.963.537	26.331.211.791	27.132.100.794	27.957.349.603	28.807.699.144	29.683.912.880	30.586.777.495	31.517.103.601
Costos fijos	-8.444.371.949	-8.711.384.190	-8.976.349.276	-9.249.373.529	-9.530.702.075	-9.820.587.499	-10.119.290.065	-10.427.077.956	-10.744.227.510	-11.071.023.471
EBITDA	15.595.153.056	16.088.274.012	16.577.614.261	17.081.838.262	17.601.398.719	18.136.762.104	18.688.409.078	19.256.834.924	19.842.549.985	20.446.080.131
Interés de la deuda										
Depreciación										
Amortización										
Utilidad antes de impuesto	15.595.153.056	16.088.274.012	16.577.614.261	17.081.838.262	17.601.398.719	18.136.762.104	18.688.409.078	19.256.834.924	19.842.549.985	20.446.080.131
Impuestos	-4.210.691.325	-4.343.833.983	-4.475.955.850	-4.617.096.331	-4.752.377.654	-4.896.925.768	-5.045.870.451	-5.199.345.429	-5.357.488.496	-5.520.444.635
Resultado	11.384.461.731	11.744.440.029	12.101.658.411	12.469.741.931	12.849.021.065	13.239.836.336	13.642.538.627	14.057.489.494	14.485.061.489	14.925.638.495
Dividendos	3.415.338.519	3.523.332.009	3.630.497.523	3.740.922.579	3.854.706.319	3.971.950.901	4.092.761.588	4.217.246.848	4.345.518.447	4.477.691.549
Utilidades retenidas	7.969.123.212	8.221.108.020	8.471.160.887	8.728.819.352	8.994.314.745	9.267.885.435	9.549.777.039	9.840.242.646	10.139.543.042	10.447.946.947

Como es posible observar, se esperan utilidades para cada uno de los años, estableciendo los impuestos en un 27%, los cuáles son siempre superiores al escenario sin proyecto.

Se estima que para 2030, el resultado de la Compañía bordearía los 16.252 MM\$, lo que implica un crecimiento en utilidades de 31,7% respecto a 2021.

8.3.3 FLUJO DE CAJA

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad después de impuesto	\$ 11.384.461.731	\$ 11.744.440.029	\$ 12.101.658.411	\$ 12.469.741.931	\$ 12.849.021.065	\$ 13.239.836.336	\$ 13.642.538.627	\$ 14.057.489.494	\$ 14.485.061.489	\$ 14.925.638.495
Suma de Interés de la deuda des	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Libre	\$ 11.384.461.731	\$ 11.744.440.029	\$ 12.101.658.411	\$ 12.469.741.931	\$ 12.849.021.065	\$ 13.239.836.336	\$ 13.642.538.627	\$ 14.057.489.494	\$ 14.485.061.489	\$ 14.925.638.495
Suma de la depreciación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resta del aumento de activos corrientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Suma del aumento de pasivos corrientes	\$ 2.829.550	\$ 2.807.856	\$ 2.893.260	\$ 2.893.260	\$ 3.071.939	\$ 3.165.375	\$ 3.165.375	\$ 3.261.653	\$ 3.360.859	\$ 3.463.083
Resta del aumento en activos fijos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Libre	\$ 11.384.461.731	\$ 11.747.269.579	\$ 12.104.466.267	\$ 12.472.635.191	\$ 12.852.002.326	\$ 13.242.908.275	\$ 13.645.704.002	\$ 14.060.751.147	\$ 14.488.422.348	\$ 14.929.101.578
Valor Perpetuidad	\$ 11.384.461.731	\$ 11.747.269.579	\$ 12.104.466.267	\$ 12.472.635.191	\$ 12.852.002.326	\$ 13.242.908.275	\$ 13.645.704.002	\$ 14.060.751.147	\$ 14.488.422.348	\$ 14.929.101.578
FCF	\$ 11.384.461.731	\$ 11.747.269.579	\$ 12.104.466.267	\$ 12.472.635.191	\$ 12.852.002.326	\$ 13.242.908.275	\$ 13.645.704.002	\$ 14.060.751.147	\$ 14.488.422.348	\$ 14.929.101.578

Como es posible observar, nuestro flujo de caja no sufre quiebres en donde se requieran de aportes adicionales (créditos o aportes de capital), ya que a lo largo de los años de este ejercicio son siempre positivos.

Se estima que en 2030, el flujo de caja debiera ser de alrededor de 16.254 MM\$.

El valor firma de la Compañía es de 70.684 MM\$, lo que nos indica que es una empresa saludable y solvente, y además es superior en 10,93% respecto al escenario sin proyecto (64.722 MM\$).

Valor Actual	\$ 71.197.411.861
VAN	\$ 71.235.564.520
Valor Firma	\$ 70.684.863.820

8.4 ANÁLISIS DE RATIOS CON PROYECTO

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez o Solvencia										
Razón Corriente	9709%	13323%	16835%	20244%	23552%	26763%	29942%	33028%	36023%	38930%
Activos Rápidos	\$ 8.688.407.666	\$ 12.299.247.805	\$ 16.014.348.416	\$ 19.842.472.779	\$ 23.787.059.382	\$ 27.851.651.320	\$ 32.108.659.200	\$ 36.495.148.048	\$ 41.015.056.152	\$ 45.672.444.586
Prueba ácida o Razón rápida	97,09271041	133,230965	168,3539534	202,440436	235,5210083	267,6253629	299,4235222	330,2830952	360,2316801	389,2962737

Como se indicó en el capítulo 6.2 la razón corriente nos indica la capacidad que posee la empresa para poder cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo, este valor se obtiene dividiendo el total de activos corrientes contra el total de pasivos corrientes del balance.

Como es posible observar, en esta simulación sin proyectos, la caja se encuentra solventando los pasivos durante los 5 años de proyección, sin embargo, lo cual garantiza que la empresa está en condiciones de cumplir con sus obligaciones financieras.

La prueba ácida nos ayuda a medir la liquidez de la empresa, y conocer su capacidad para pagar las deudas de corto plazo. Cuando la prueba ácida da un valor superior a 1, podemos decir que la empresa no tiene ningún problema para hacer frente a todas sus obligaciones de corto plazo, como es posible observar desde el año 2021 es mayor a 1, por lo que es una muestra de que la Compañía se encontraría sana y podría pagar sus obligaciones, debido a la solvencia que comienza a presentar.

8.5 WACC con proyecto

$$WACC = E * r_E / (E+D) + D * r_D * (1+T_c) / (E+D)$$

- r_E : CAPM
- D: Deuda
- E: Patrimonio
- r_D : Tasa de la deuda
- T_c : tasa de impuesto

Por lo tanto, la tasa de descuento es de 14,66%.

TLR tasa libre riesgo	2,17%
Beta riesgos sistematicos que tiene la rentabilidad del negocio	0,91%

Financiamiento	
Deuda	4,32%
Patrimonio	95,68%

Beta	0,87%
------	-------

Estructura de capital	
Deuda	404.385.069
Patrimonio	8.951.893.877

Impuesto	27%
Tasa de deuda	9,70%

Beta del patrimonio	1,9%
---------------------	------

CAPM	15,00%
TLR	5,22%
Beta patrimonio	1,9%
Retorno mercado	10,70%
Tasa deuda	9,70%

WACC	14,66%
------	--------

Wacc con proyecto

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Liquidez o Solvencia										
Razón Corriente	9709%	13323%	16833%	20244%	23552%	26763%	29942%	33028%	36023%	38930%
Activos rápidos	\$ 8.688.407.666	\$ 12.299.247.805	\$ 16.014.348.416	\$ 19.842.472.779	\$ 23.787.059.382	\$ 27.851.651.320	\$ 32.108.659.200	\$ 36.495.148.048	\$ 41.015.056.152	\$ 45.672.441.586
Prueba acida o Razón rápida	97,09271041	133,230965	168,35395534	202,440436	235,5210083	267,6253629	299,4235222	330,2880592	360,2316801	389,2562737

Como se indicó en el capítulo 6.2 la razón corriente nos indica la capacidad que posee la empresa para poder cumplir con sus obligaciones financieras, deudas

o pasivos a corto plazo, este valor se obtiene dividiendo el total de activos corrientes contra el total de pasivos corrientes del balance.

Como es posible observar, en esta simulación sin proyectos, la caja se encuentra solventando los pasivos durante los 5 años de proyección, sin embargo, lo cual garantiza que la empresa está en condiciones de cumplir con sus obligaciones financieras.

La prueba ácida nos ayuda a medir la liquidez de la empresa, y conocer su capacidad para pagar las deudas de corto plazo. Cuando la prueba ácida da un valor superior a 1, podemos decir que la empresa no tiene ningún problema para hacer frente a todas sus obligaciones de corto plazo, como es posible observar desde el año 2021 es mayor a 1, por lo que es una muestra de que la Compañía se encontraría sana y podría pagar sus obligaciones, debido a la solvencia que comienza a presentar.

8.6 WACC

$$WACC = E * r_E / (E+D) + D * r_D * (1+T_c) / (E+D)$$

- r_E : CAPM
- D: Deuda
- E: Patrimonio
- r_D : Tasa de la deuda
- T_c : tasa de impuesto

Por lo tanto, la tasa de descuento es de 14,66%.

TLR tasa libre riesgo	2,17%
Beta riesgos sistematicos que tiene la rentabilidad del negocio	0,91%
Financiamiento	
Deuda	4,32%
Patrimonio	95,68%
Beta	0,87%
Estructura de capital	
Deuda	404.385.069
Patrimonio	8.951.893.877
Impuesto	27%
Tasa de deuda	9,70%
Beta del patrimonio	1,9%
CAPM	15,00%
TLR	5,22%
Beta patrimonio	1,9%
Retorno mercado	10,70%
Tasa deuda	9,70%
WACC	14,66%

8.7 Sensibilización

A continuación, se darán a conocer los escenarios pesimista y optimista de esta simulación, con el objetivo de contar con la sensibilización del peor y mejor escenario que podrían darse con la aplicación de este proyecto.

8.7.1 Escenario pesimista

Para el peor escenario, se utilizó el resultado de la simulación realizada en Excel, buscando cuál era la recaudación mínima obtenida, ya que como se ha señalado con anterioridad, los ingresos de esta Compañía, para la línea de producto de Asset Management, son porcentuales respecto a la recaudación de arriendo obtenida.

8.7.1.1 Balance

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos										
Caja y equivalentes	\$ 8.323.014.997	\$ 11.534.862.491	\$ 14.840.244.290	\$ 18.284.633.252	\$ 21.799.248.392	\$ 24.956.514.748	\$ 28.783.714.368	\$ 32.727.321.928	\$ 36.790.878.085	\$ 40.978.031.191
Cuentas por cobrar	\$ 38.152.659	\$ 39.359.062	\$ 40.556.195	\$ 41.789.751	\$ 43.060.826	\$ 44.370.562	\$ 45.720.135	\$ 47.110.757	\$ 48.548.675	\$ 50.020.178
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corrientes	\$ 8.361.167.657	\$ 11.574.221.543	\$ 14.880.800.485	\$ 18.326.423.002	\$ 21.842.309.218	\$ 25.000.885.310	\$ 28.829.434.503	\$ 32.774.432.684	\$ 36.839.421.760	\$ 41.028.051.369
Plantas y equipos brutos	\$ 29.393.878	\$ 30.323.316	\$ 31.245.629							
Depreciación Acumulada	\$ 9.797.959	\$ 20.215.544	\$ 31.245.629							
Plantas y equipos netos	\$ 19.595.918	\$ 10.107.772	\$ 0							
Total activos	\$ 8.390.561.534	\$ 11.604.344.859	\$ 14.912.046.114	\$ 18.326.423.002	\$ 21.842.309.218	\$ 25.000.885.310	\$ 28.829.434.503	\$ 32.774.432.684	\$ 36.839.421.760	\$ 41.028.051.369
Pasivos										
Cuentas por pagar	\$ 83.346.981	\$ 85.982.424	\$ 88.597.662	\$ 91.292.445	\$ 94.069.192	\$ 96.930.396	\$ 99.878.627	\$ 102.916.531	\$ 106.046.836	\$ 109.272.352
Total pasivos corrientes	\$ 83.346.981	\$ 85.982.424	\$ 88.597.662	\$ 91.292.445	\$ 94.069.192	\$ 96.930.396	\$ 99.878.627	\$ 102.916.531	\$ 106.046.836	\$ 109.272.352
Deuda a largo plazo	550.700.700	540.596.100	530.491.500	520.386.900	510.282.300					
Deuda	314.899.385	255.586.646	194.494.525	131.569.641	66.757.010					
Total pasivos	\$ 948.947.066	\$ 882.165.170	\$ 813.589.687	\$ 743.248.986	\$ 671.108.502	\$ 96.930.396	\$ 99.878.627	\$ 102.916.531	\$ 106.046.836	\$ 109.272.352
Patrimonio										
Dividendos	\$ 3.054.306.465	\$ 3.151.360.217	\$ 3.247.669.869	\$ 3.349.259.178	\$ 3.451.588.116	\$ 3.572.087.865	\$ 3.680.736.336	\$ 3.792.689.453	\$ 3.908.047.732	\$ 4.026.914.744
Utilidades acumuladas	\$ 6.108.612.929	\$ 9.357.026.898	\$ 12.701.006.419	\$ 16.151.854.906	\$ 19.705.771.960	\$ 23.398.359.574	\$ 27.187.744.380	\$ 31.092.386.951	\$ 35.115.792.962	\$ 39.261.574.717
Utilidades retenidas	\$ 4.072.408.619	\$ 4.201.813.693	\$ 4.330.226.691	\$ 4.465.678.904	\$ 4.602.117.488	\$ 4.762.788.820	\$ 4.907.648.447	\$ 5.056.919.271	\$ 5.210.730.310	\$ 5.369.219.658
Capital Inicial	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385
Total patrimonio	\$ 7.441.614.469	\$ 10.722.379.689	\$ 14.088.462.428	\$ 17.883.174.017	\$ 21.171.200.716	\$ 24.903.954.913	\$ 28.789.558.876	\$ 32.671.516.183	\$ 36.733.374.924	\$ 40.918.779.917
Total pasivo y patrimonio	\$ 8.390.561.534	\$ 11.604.344.859	\$ 14.912.046.114	\$ 18.326.423.002	\$ 21.842.309.218	\$ 25.000.885.310	\$ 28.829.434.503	\$ 32.774.432.684	\$ 36.839.421.760	\$ 41.028.051.369

8.7.1.2 Estado de resultado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por arriendo	21.470.014.918	22.148.889.840	22.822.579.823	23.516.750.428	24.232.034.896	24.969.075.425	25.728.533.747	26.511.091.721	27.317.451.945	28.148.338.386
Ingresos por asset	542.331.862	559.480.472	576.497.606	594.032.332	612.100.394	630.718.013	649.901.905	669.669.294	690.037.926	711.026.090
Ingresos por administración	457.831.912	472.308.622	486.674.340	501.477.006	516.729.909	532.446.744	548.641.621	565.329.081	582.524.106	600.242.134
Costos variables	-312.362.473	-322.239.419	-332.040.640	-342.139.973	-352.546.488	-363.269.527	-374.318.717	-385.703.979	-397.435.535	-409.523.917
Margen de contribución	22.157.816.218	22.858.449.515	23.553.711.130	24.270.119.793	25.008.318.711	25.768.970.655	26.552.758.557	27.360.386.117	28.182.578.442	29.050.082.693
Costos fijos	-8.132.653.677	-8.389.809.342	-8.644.993.422	-8.907.999.169	-9.178.882.663	-9.458.067.163	-9.745.743.326	-10.042.169.435	-10.347.611.628	-10.662.344.137
EBITDA	14.025.162.540	14.468.640.173	14.908.717.709	15.362.180.624	15.829.436.048	16.310.903.493	16.807.015.231	17.318.216.682	17.844.966.814	18.387.738.556
Interés de la deuda	-9.446.982	-7.667.599	-5.824.836	-3.947.089	-2.002.710	-	-	-	-	-
Depreciación	-9.797.959	-10.107.772	-10.415.210	-64.812.631	-66.757.010	-	-	-	-	-
Amortización	-59.312.739	-61.092.121	-62.924.884	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad antes de impuesto	13.946.604.861	14.389.772.680	14.829.542.779	15.293.420.904	15.760.676.328	16.310.903.493	16.807.015.231	17.318.216.682	17.844.966.814	18.387.738.556
Impuestos	-3.765.583.312	-3.885.238.624	-4.003.576.550	-4.129.223.644	-4.255.382.609	-4.403.943.943	-4.537.894.112	-4.675.918.504	-4.818.141.040	-4.964.689.410
Resultado	10.181.021.548	10.504.534.057	10.825.966.229	11.164.197.260	11.505.293.719	11.906.959.550	12.269.121.118	12.642.298.178	13.026.825.774	13.423.049.146
Dividendos	3.054.306.465	3.151.360.217	3.247.669.869	3.349.259.178	3.451.588.116	3.572.087.865	3.680.736.336	3.792.689.453	3.908.047.732	4.026.914.744
Utilidades retenidas	7.126.715.084	7.353.173.840	7.577.896.360	7.814.938.082	8.053.705.604	8.334.871.685	8.588.384.783	8.849.608.724	9.118.778.042	9.396.134.402

8.7.1.3 Flujo de Caja

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad después de impuesto	\$ 10.181.021.548	\$ 10.504.534.057	\$ 10.825.566.229	\$ 11.164.197.260	\$ 11.505.293.719	\$ 11.906.959.550	\$ 12.269.121.118	\$ 12.642.298.178	\$ 13.026.825.774	\$ 13.423.049.146
Suma de interés de la deuda desj	\$ 6.896.297	\$ 5.597.348	\$ 4.259.430	\$ 2.881.375	\$ 1.461.979	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Libre	\$ 10.187.917.845	\$ 10.510.131.404	\$ 10.829.825.659	\$ 11.167.078.635	\$ 11.506.755.688	\$ 11.906.959.550	\$ 12.269.121.118	\$ 12.642.298.178	\$ 13.026.825.774	\$ 13.423.049.146
Suma de la depreciación	\$ 9.797.959	\$ 10.107.772	\$ 10.415.210	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resta del aumento de activos corrientes		-\$ 1.206.393	-\$ 1.197.143	-\$ 1.233.555	-\$ 1.271.075	-\$ 1.309.736	-\$ 1.349.573	-\$ 1.390.622	-\$ 1.432.919	-\$ 1.476.502
Suma del aumento de pasivos corrientes		\$ 2.635.443	\$ 2.615.238	\$ 2.694.783	\$ 2.776.747	\$ 2.861.204	\$ 2.946.231	\$ 3.037.904	\$ 3.130.305	\$ 3.225.516
Resta del aumento en activos fijos		-\$ 929.439	-\$ 922.313	\$ 31.245.629	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Libre	\$ 10.197.715.804	\$ 10.520.738.789	\$ 10.840.736.650	\$ 11.189.785.491	\$ 11.508.261.370	\$ 11.908.511.018	\$ 12.270.719.776	\$ 12.643.945.460	\$ 13.028.523.160	\$ 13.424.798.159
Valor Perpetuidad										
FGF	\$ 10.197.715.804	\$ 10.520.738.789	\$ 10.840.736.650	\$ 11.189.785.491	\$ 11.508.261.370	\$ 11.908.511.018	\$ 12.270.719.776	\$ 12.643.945.460	\$ 13.028.523.160	\$ 13.424.798.159

8.7.1.4 Valor firma

El valor firma, considerando el escenario negativo de la simulación, arroja que es 12,73% mayor al escenario negativo

Valor Actual	\$ 59.101.602.979
VAN	\$ 59.139.755.638
Valor Firma	\$ 58.589.054.938

El resultado positivo de este indicador, da a conocer que el proyecto generará ganancias, siendo viable, por lo que se puede aceptar.

8.7.1.5 WACC

TLR tasa libre riesgo	2,17%
Beta riesgos sistematicos que tiene la rentabilidad del negocio	0,91%
Financiamiento	
Deuda	11,31%
Patrimonio	88,69%
Beta	0,81%
Estructura de capital	
Deuda	948.947.066
Patrimonio	7.441.614.469
Impuesto	27%
Tasa de deuda	9,70%
Beta del patrimonio	1,9%
CAPM	15,00%
TLR	5,22%
Beta patrimonio	1,9%
Retorno mercado	10,70%
Tasa deuda	9,70%
WACC	14,10%

8.7.2 Escenario optimista

Para obtener los resultados del mejor escenario, se utilizó, al igual que en todos los escenarios, la simulación realizada en Excel, buscando cuál era la recaudación máxima obtenida, ya que como se ha señalado con anterioridad, los ingresos de esta Compañía, para la línea de producto de Asset Management, son porcentuales respecto a la recaudación de arriendo obtenida.

8.7.2.1 Balance

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Activos										
Caja y equivalentes	\$ 11.024.729.513	\$ 15.474.881.733	\$ 20.054.566.376	\$ 24.811.611.756	\$ 29.679.015.098	\$ 34.720.216.003	\$ 39.493.708.006	\$ 44.917.375.413	\$ 50.505.967.616	\$ 56.764.502.199
Cuentas por cobrar	\$ 38.152.659	\$ 39.359.052	\$ 40.556.195	\$ 41.789.751	\$ 43.060.826	\$ 44.370.562	\$ 45.720.135	\$ 47.110.757	\$ 48.543.675	\$ 50.020.178
Inventario	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total activos corrientes	\$ 11.062.882.172	\$ 15.514.240.784	\$ 20.094.922.571	\$ 24.853.401.506	\$ 29.722.075.924	\$ 34.274.586.565	\$ 39.539.488.161	\$ 44.964.486.169	\$ 50.554.511.292	\$ 56.314.562.377
Plantas y equipos brutos	\$ 29.393.878	\$ 30.323.316	\$ 31.245.629							
Depreciación Acumulada	\$ -9.797.959	\$ -20.215.544	\$ -31.245.629							
Plantas y equipos netos	\$ 19.595.918	\$ 10.107.772	\$ 0							
Total activos	\$ 11.092.276.050	\$ 15.544.563.601	\$ 20.126.168.200	\$ 24.853.401.506	\$ 29.722.075.924	\$ 34.274.586.565	\$ 39.539.488.161	\$ 44.964.486.169	\$ 50.554.511.292	\$ 56.314.562.377
Pasivos										
Cuentas por pagar	\$ 95.019.362	\$ 98.022.856	\$ 101.004.315	\$ 104.076.458	\$ 107.242.003	\$ 110.503.912	\$ 113.864.995	\$ 117.328.307	\$ 120.896.960	\$ 124.574.157
Total pasivos corrientes	\$ 96.018.362	\$ 98.022.856	\$ 101.004.315	\$ 104.076.458	\$ 107.242.003	\$ 110.503.912	\$ 113.864.995	\$ 117.328.307	\$ 120.896.960	\$ 124.574.157
Deuda a largo plazo	\$ 50.700.700	\$ 40.596.100	\$ 30.491.500	\$ 20.386.900	\$ 10.282.300					
Deuda	\$ 314.899.385	\$ 255.586.646	\$ 194.494.525	\$ 131.569.641	\$ 66.757.010					
Total pasivos	\$ 860.618.447	\$ 894.205.602	\$ 925.990.340	\$ 758.092.899	\$ 684.281.383	\$ 110.503.912	\$ 113.864.995	\$ 117.328.307	\$ 120.896.960	\$ 124.574.157
Patrimonio										
Dividendos	\$ -4.207.182.094	\$ -4.340.689.937	\$ -4.473.174.100	\$ -4.612.038.386	\$ -4.752.775.962	\$ -4.912.852.585	\$ -5.062.281.697	\$ -5.216.255.839	\$ -5.374.913.252	\$ -5.538.396.382
Utilidades acumuladas	\$ 8.414.364.187	\$ 12.888.561.968	\$ 17.494.220.412	\$ 22.245.172.994	\$ 27.138.636.532	\$ 32.211.565.740	\$ 37.433.736.550	\$ 42.793.576.531	\$ 48.327.077.196	\$ 54.028.956.708
Utilidades retenidas	\$ 5.609.576.125	\$ 5.787.586.583	\$ 5.964.332.254	\$ 6.149.384.515	\$ 6.337.034.616	\$ 6.550.470.113	\$ 6.749.708.930	\$ 6.955.007.786	\$ 7.166.551.003	\$ 7.384.528.510
Capital Inicial	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385	\$ 314.899.385
Total patrimonio	\$ 10.131.657.603	\$ 14.650.357.999	\$ 19.300.177.860	\$ 24.097.388.568	\$ 29.037.794.571	\$ 34.164.082.663	\$ 39.425.603.167	\$ 44.847.157.862	\$ 50.433.814.332	\$ 56.189.988.220
Total pasivo y patrimonio	\$ 11.092.276.050	\$ 15.544.563.601	\$ 20.126.168.200	\$ 24.853.401.506	\$ 29.722.075.924	\$ 34.274.586.565	\$ 39.539.488.161	\$ 44.964.486.169	\$ 50.554.511.292	\$ 56.314.562.377

8.7.2.2 Estado de resultados

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ingresos por arriendo	26.594.230.627	27.435.143.978	28.269.610.135	29.129.457.379	30.015.457.700	30.928.406.568	31.869.123.649	32.838.453.541	33.837.266.529	34.866.459.370
Ingresos por asset	682.388.482	703.965.651	725.377.440	747.440.489	770.174.606	793.600.204	817.738.314	842.610.607	868.239.415	894.647.747
Ingresos por administración	457.831.912	472.308.622	486.674.340	501.477.006	516.729.909	532.446.744	548.641.621	565.329.081	582.524.106	600.242.134
Costos variables	-312.362.473	-322.239.419	-332.040.640	-342.139.973	-352.546.488	-363.269.527	-374.318.717	-385.703.979	-397.435.535	-409.523.917
Margen de contribución	27.422.088.497	28.289.178.831	29.149.621.275	30.036.234.900	30.949.815.727	31.891.183.988	32.861.184.867	33.860.689.250	34.880.594.515	35.951.826.334
Costos fijos	-8.132.653.677	-8.389.809.342	-8.644.993.422	-8.907.939.169	-9.178.882.663	-9.458.067.163	-9.745.743.326	-10.042.169.485	-10.347.611.628	-10.662.344.137
EBITDA	19.289.434.819	19.899.369.489	20.504.627.854	21.128.295.731	21.770.933.064	22.433.116.826	23.115.441.541	23.818.519.815	24.542.982.887	25.289.481.197
Interés de la deuda	-9.446.982	-7.667.599	-5.834.836	-3.947.089	-2.002.710	-	-	-	-	-
Depreciación	-9.797.959	-10.107.772	-10.415.210	-	-	-	-	-	-	-
Amortización	-59.312.739	-61.092.121	-62.924.884	-64.812.631	-66.757.010	-	0	0	0	0
Utilidad antes de impuesto	19.210.877.140	19.820.501.987	20.425.452.924	21.059.536.011	21.702.173.344	22.433.116.826	23.115.441.541	23.818.519.815	24.542.982.887	25.289.481.197
Impuestos	-5.186.936.828	-5.351.535.539	-5.514.872.290	-5.688.074.723	-5.859.586.803	-6.056.941.543	-6.241.169.216	-6.431.000.350	-6.626.605.379	-6.828.159.923
Resultado	14.023.940.312	14.468.966.448	14.910.580.635	15.373.461.288	15.842.586.541	16.376.175.283	16.874.272.325	17.387.519.465	17.916.377.508	18.461.321.274
Dividendos	4.207.182.094	4.340.689.937	4.473.174.190	4.612.038.386	4.752.775.962	4.912.852.585	5.062.281.697	5.216.255.839	5.374.913.252	5.538.396.382
Utilidades retenidas	9.816.758.218	10.128.276.520	10.437.406.444	10.761.422.902	11.089.810.579	11.468.322.698	11.811.990.627	12.171.263.625	12.541.464.255	12.922.924.892

8.7.2.3 Flujo de caja

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Utilidad después de impuesto	\$ 14.023.940.312	\$ 14.468.966.458	\$ 14.910.580.635	\$ 15.373.461.288	\$ 15.842.586.541	\$ 16.376.175.283	\$ 16.874.272.325	\$ 17.387.519.465	\$ 17.916.377.508	\$ 18.461.321.274
Suma de intereses de la deuda desj	\$ 6.896.297	\$ 5.597.348	\$ 4.259.430	\$ 2.881.375	\$ 1.461.979	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Caja Libre	\$ 14.030.836.609	\$ 14.474.563.805	\$ 14.914.840.065	\$ 15.376.342.663	\$ 15.844.048.519	\$ 16.376.175.283	\$ 16.874.272.325	\$ 17.387.519.465	\$ 17.916.377.508	\$ 18.461.321.274
Suma de la depreciación	\$ 9.797.959	\$ 10.107.772	\$ 10.415.210	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Resta del aumento de activos corrientes		\$ -1.206.393	\$ -1.197.143	\$ -1.233.555	\$ -1.271.075	\$ -1.309.736	\$ -1.349.573	\$ -1.390.622	\$ -1.432.919	\$ -1.476.502
Suma del aumento de pasivos corrientes		\$ 3.004.494	\$ 2.981.459	\$ 3.072.143	\$ 3.165.585	\$ 3.261.869	\$ 3.361.082	\$ 3.463.313	\$ 3.568.653	\$ 3.677.197
Resta del aumento en activos fijos	\$ 0	\$ -929.439	\$ -922.313	\$ 31.245.629	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo de Caja Libre	\$ 14.040.634.568	\$ 14.485.540.240	\$ 14.926.117.277	\$ 15.409.426.879	\$ 15.845.943.029	\$ 16.378.127.416	\$ 16.876.283.834	\$ 17.389.592.156	\$ 17.918.513.242	\$ 18.463.521.968
Valor Perpetuidad										
FGF	\$ 14.040.634.568	\$ 14.485.540.240	\$ 14.926.117.277	\$ 15.409.426.879	\$ 15.845.943.029	\$ 16.378.127.416	\$ 16.876.283.834	\$ 17.389.592.156	\$ 17.918.513.242	\$ 18.463.521.968

8.7.2.4 Valor firma

El valor firma en el escenario optimista, comparándolo con el escenario sin proyecto, es 9,97% mayor.

Valor Actual	\$ 80.639.401.832
VAN	\$ 80.677.554.492
Valor Firma	\$ 80.126.853.792

El resultado positivo de este indicador, da a conocer que el proyecto generará ganancias, siendo viable, por lo que se puede aceptar.

8.7.2.5 WACC

TLR tasa libre riesgo	2,17%
Beta riesgos sistematicos que tiene la rentabilidad del negocio	0,91%
Financiamiento	
Deuda	8,66%
Patrimonio	91,34%
Beta	0,83%
Estructura de capital	
Deuda	960.618.447
Patrimonio	10.131.657.603
Impuesto	27%
Tasa de deuda	9,70%
Beta del patrimonio	1,9%
CAPM	15,00%
TLR	5,22%
Beta patrimonio	1,9%
Retorno mercado	10,70%
Tasa deuda	9,70%
WACC	14,31%

8.7.2.6 TIR

La TIR corresponde a 166%, debido a que se considera una inversión de 7.557 MM\$ para solventar el primer año de sueldos, ya que inversión en infraestructura, la empresa no necesitará, debido a que el personal de gestión o alto nivel, se desempeñará en las mismas dependencias actuales, con el mismo equipamiento que utilizan en la actualidad.

Dado que la TIR es muy positiva, esto indica que el proyecto tendrá una rentabilidad bastante buena, de hecho, muy mayor respecto a la mayoría de los proyectos, y esto se da porque no tiene grandes inversiones, fuera de los sueldos, la empresa, ya que las dependencias que utilizaría son las mismas que ocupa en la actualidad la Gerencia Inmobiliaria, y la mayor cantidad de personal, correspondiente a 528 personas (Property Management, ITO, Conserjes, Aseo, Seguridad, Mantenciones y Reparaciones) trabajarán en las dependencias de los edificios, por lo que no requerirán espacio físico en ITAÚ que obligue a invertir en nuevas oficinas por ejemplo.

Conclusiones

Al observar el EE.RR. de la Compañía, en el escenario sin proyecto, para el cual es necesario recordar que no existe, pero para efectos de esta evaluación se ha realizado un escenario como si existiese, es posible observar que para el año 2021, el resultado después de impuesto es 8,38% superior en el escenario con proyecto versus el sin proyecto, llegando en el año 2030 a ser superior en 8,88%, lo que indica que generar este proyecto traerá resultados aún más positivos que mantener la estructura de la línea de producto inmobiliario tal como en la actualidad.

Además, al observar el ratio de prueba acida, el cual ayuda a medir la liquidez de la empresa y conocer la capacidad que tiene para pagar las deudas de corto plazo, es posible observar que mejora dese 103,2 en el escenario sin proyecto a 110,3 con proyecto, lo que indica que la empresa se encontraría aún mejor de realizarse el proyecto.

También es posible observar, que los ratios de retornos sobre la inversión, retornos sobre el patrimonio, deuda/capital, entre otros, en el escenario con proyecto mejoran para todos los años de esta proyección.

Lo anterior, lleva a concluir que desarrollar esta nueva empresa para el holding, traerá réditos que son imposibles de obviar para el no desarrollo de este proyecto.

Bibliografía

- Microeconomía. Octava edición. Robert S. Pindick.
- Finanzas corporativas. Octava edición. Stephen a Ross.
- Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena. Teodoro Wigodski. Carla Torres de la Maza. 2004.
- Benchmarking. Primera edición. Michael J. Spendolini.
- Investigación de operaciones. Novena edición, 2012. Hamdy A.
- Probabilidad y estadística para ingeniería y ciencias. Octava edición. Walpole Myers.
- Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Enrique Jofre Rojas. 2002
- Análisis Interno de la Empresa. S. Arellano, 2007.
- Fundamentos de la dirección estratégica. J. S. Harrison y C. H. St. John. 2002.
- Reporte Anual de Banco Itau en los años 2018-2019-2020
- Documentos de Intranet de Banco Itau

ANEXOS

Anexo 1.- Remuneraciones sin proyecto (\$)

	Dotación	Sueldo base	Gratificación n	Colación	Tarjeta Café	Achs	Cesantía	SIS	Costo Cía/dotación	Costo total Cía
Sub Gerente Inmobiliario	1	8.219.311	129.240	100.000	15.000	22.383	86.784	55.355	8.628.072	8.628.072
Secretaría	1	600.000	129.240	100.000	15.000	5.580	14.400	13.800	878.020	878.020
Sub Gerente de Operaciones	1	3.500.000	129.240	100.000	15.000	22.383	84.000	55.355	3.905.977	3.905.977
Jefe Comercial	1	2.500.000	129.240	100.000	15.000	22.383	60.000	55.355	2.881.977	2.881.977
Oficina de Partes	1	400.000	129.240	100.000	15.000	3.720	9.600	9.200	666.760	666.760
Asistente Comercial	1	1.505.482	129.240	100.000	15.000	14.001	36.132	34.626	1.834.480	1.834.480
Fiscalía	1	2.630.694	129.240	100.000	15.000	22.383	63.137	55.355	3.015.807	3.015.807
Asesoría Jurídica	2	1.003.073	129.240	100.000	15.000	9.329	24.074	23.071	1.303.786	2.607.572
Oficina de Partes	1	400.000	129.240	100.000	15.000	3.720	9.600	9.200	666.760	666.760
CDG	0,5	1.491.880	129.240	100.000	15.000	13.874	35.805	34.313	1.820.112	910.056
Contabilidad	0,5	905.546	129.240	100.000	15.000	8.422	21.733	20.828	1.200.768	600.384
Tesorería	0,5	905.546	129.240	100.000	15.000	8.422	21.733	20.828	1.200.768	600.384
RR.HH.	0,5	905.546	129.240	100.000	15.000	8.422	21.733	20.828	1.200.768	600.384
Total	12	24.967.078	1.680.120	1.300.000	195.000	165.019	488.730	408.111		27.796.635

Anexo 2.- Remuneraciones con proyecto (\$)

Gasto empresa nueva	Dotación	Sueldo base	Gratificación	Colación	Uniformes	Tarjeta Café	Achs	Cesantía	SIS	Costo Cía/dotación	Costo total Cía
Gerente General	1	8.219.311	129.240	100.000		15.000	22.383	86.784	55.355	8.628.072	8.628.072
Secretaria	1	600.000	129.240	100.000		15.000	5.580	14.400	13.800	878.020	878.020
Sub Gerente de Operaciones	1	3.500.000	129.240	100.000		15.000	22.383	84.000	55.355	3.905.977	3.905.977
Asset Management	4	1.994.158	129.240	100.000		15.000	18.546	47.860	45.866	2.350.669	9.402.677
Corredores	4	2.500.000	129.240	100.000		15.000	22.383	60.000	55.355	2.881.977	11.527.908
Jefe Comercial	1	2.500.000	129.240	100.000		15.000	22.383	60.000	55.355	2.881.977	2.881.977
Oficina de Partes	1	400.000	129.240	100.000		15.000	3.720	9.600	9.200	666.760	666.760
Asistente Comercial	1	1.505.482	129.240	100.000		15.000	14.001	36.132	34.626	1.834.480	1.834.480
Fiscalía	1	2.630.694	129.240	100.000		15.000	22.383	63.137	55.355	3.015.807	3.015.807
Asesoría Jurídica	2	1.003.073	129.240	100.000		15.000	9.329	24.074	23.071	1.303.786	2.607.572
Oficina de Partes	1	400.000	129.240	100.000		15.000	3.720	9.600	9.200	666.760	666.760
CDG	1	1.491.880	129.240	100.000		15.000	13.874	35.805	34.313	1.820.112	1.820.112
Contabilidad	1	905.546	129.240	100.000		15.000	8.422	21.733	20.828	1.200.768	1.200.768
Tesorería	1	905.546	129.240	100.000		15.000	8.422	21.733	20.828	1.200.768	1.200.768
RR.HH.	1	905.546	129.240	100.000		15.000	8.422	21.733	20.828	1.200.768	1.200.768
Total	22	29.461.236	1.938.600	1.500.000	-	225.000	205.947	596.590	509.331	51.438.429	51.438.429

Gastos absorbido por GG.CC	Dotación	Sueldo base	Gratificación	Colación	Uniformes	Tarjeta Café	Achs	Cesantía	SIS	Costo Cía/dotación	Costo total Cía
Property Management	16	1.500.000	129.240	100.000	220.000	15.000	13.950	36.000	34.500	2.048.690	32.779.040
ITO	4	1.459.956	129.240	100.000	220.000	15.000	13.578	35.039	33.579	2.006.392	8.025.567
Conserjes	168	408.836	129.240	100.000	220.000	15.000	9.812	9.403	9.403	896.094	150.543.757
Aseo	140	374.734	129.240	100.000	220.000	15.000	3.485	8.994	8.619	860.071	120.409.975
Seguridad	140	519.121	129.240	100.000	220.000	15.000	4.828	12.459	11.940	1.012.587	141.762.182
IMyR	16	860.026	129.240	100.000	220.000	15.000	7.998	20.641	19.781	1.372.685	21.962.961
Total	528	64.045.144	4.652.640	3.600.000	1.320.000	540.000	459.535	1.316.124	1.136.484	578.360.340	578.360.340

Anexo 3.- Contribuciones, seguros y sobretasa de impuesto territorial (UF)

	Metraje	Valor Comercial	Contribuciones anuales	Sobretasa	Seguros	Tasaciones
Edificio 1	4.140	186.300	2.049	512	3.613	30
Edificio 2	3.594	161.742	1.779	445	3.141	30
Edificio 3	3.298	148.388	1.632	408	2.885	30
Edificio 4	5.648	254.179	2.796	699	4.916	30
Edificio 5	5.179	233.053	2.564	641	4.511	30
Edificio 6	16.114	725.117	7.976	1.994	13.958	30
Edificio 7	4.567	205.515	2.261	565	3.982	30
Edificio 8	1.566	70.450	775	194	1.389	30
Edificio 9	3.385	152.308	1.675	419	2.960	30
Edificio 10	7.155	321.989	3.542	885	6.218	30
Edificio 11	26.864	1.208.880	13.298	3.324	23.246	30
Edificio 12	837	37.671	414	104	759	30
Edificio 13	2.161	97.265	1.070	267	1.903	30
Edificio 14	879	39.555	435	109	795	30
Edificio 15	10.472	471.258	5.184	1.296	9.084	30
Edificio 16	5.243	235.935	2.595	649	4.566	30
Edificio 17	1.133	50.999	561	140	1.015	30
Edificio 18	118	5.288	58	15	138	30
Edificio 19	4.446	200.063	2.201	550	3.877	30
Edificio 20	4842,02	217.891	2.397	599	4.220	30
Edificio 21	11455,4	515.493	5.670	1.418	9.933	30
Edificio 22	6239	280.755	3.088	772	5.426	30
Edificio 23	10238	460.710	5.068	1.267	8.882	30
Edificio 24	8390	377.550	4.153	1.038	7.285	30
Edificio 25	4289	193.005	2.123	531	3.742	30
Edificio 26	8372	376.740	4.144	1.036	7.269	30
Edificio 27	9421	423.945	4.663	1.166	8.176	30
Edificio 28	2828	127.260	1.400	350	2.479	30
	172.873	7.779.304	85.572	21.393	150.371	840

Anexo 4.- Administración y corretaje (UF)

	Comuna	Administradora (UF/mes)	Recaudación (UF)	Vacancia	Comisión corretaje	Corretaje (UF)
Edificio 1	Providencia	40	1.305	0%	2,15%	28,1
Edificio 2	Las Condes	60	2.660	0%	2,45%	65,2
Edificio 3	Santiago	75	990	32%	2,15%	21,3
Edificio 4	Las Condes	22,5	1.970	0%	2,77%	54,6
Edificio 5	Las Condes	22,5	492	55%	2,45%	12,1
Edificio 6	Vitacura	45	754	0%	2,77%	20,9
Edificio 7	Santiago	45	638	50%	2,45%	15,6
Edificio 8	Las Condes	40	1.482	0%	2,77%	41,0
Edificio 9	Las Condes	65	681	51%	2,45%	16,7
Edificio 10	Las Condes	60	811	0%	2,15%	17,4
Edificio 11	Providencia	50	654	49%	2,45%	16,0
Edificio 12	Santiago	50	2.645	0%	2,15%	56,9
Edificio 13	Las Condes	55	615	0%	2,50%	15,4
Edificio 14	Vitacura	70	966	19%	2,15%	20,8
Edificio 15	Las Condes	50	1.018	26%	2,45%	24,9
Edificio 16	Santiago	45	8.989	11%	2,45%	220,2
Edificio 17	Las Condes	40	617	45%	2,15%	13,3
Edificio 18	Las Condes	45	1.145	32%	2,50%	28,6
Edificio 19	Providencia	35	1.040	41%	2,45%	25,5
Edificio 20	Las Condes	40	417	42%	2,85%	11,9
Edificio 21	Las Condes	45	625	28%	2,50%	15,6
Edificio 22	Las Condes	50	567	24%	2,75%	15,6
Edificio 23	Vitacura	55	834	22%	2,50%	20,9
Edificio 24	Las Condes	40	739	50%	2,75%	20,3
Edificio 25	Santiago	45	843	41%	2,15%	18,1
Edificio 26	Providencia	35	649	23%	2,50%	16,2
Edificio 27	Barnechea	30	940	30%	2,60%	24,4
Edificio 28	Santiago	30	769	29%	2,50%	19,2
		1.285	35.856	25%		877