

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
INGENIERÍA COMERCIAL



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD
DE
EMPRESA MULTIFAMILY OFFICE

AUTORES:
VICENTE ADASME
ROLY PRIETO

PROYECTO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

PROFESOR GUÍA:
ORLANDO EMILIANO ROJAS RAUQUE

ENERO 2024
Santiago

© Vicente Adasme y Roly Prieto, Se autoriza la reproducción parcial o total de esta obra, con fines académicos, por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando incluya la cita bibliográfica del documento.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias, profesores y amigos, por el acompañamiento y apoyo en este camino desafiante y de gran crecimiento.

CONTENIDO

Portada.....	1
Autorización.....	2
Agradecimiento.....	3
Resumen.....	6
Descripción general del proyecto.	
-Descripción del proyecto.....	7
-Justificación del proyecto.....	7
-Objetivos.....	8
-Alcance y limitaciones.....	8
Análisis del entorno externo.	
-Análisis del macroentorno.....	8
-Análisis del microentorno.....	9
-Conclusión de los análisis.....	9
Estudio de Mercado.	
-Objetivos.....	10
-Tipo de metodología.....	10
-Resultados.....	10
-Estimación de la demanda.....	11
Proyecto.	
-Descripción del negocio.....	11
-Visión, Misión, Valores.....	11
-Descripción del producto.....	11
-Objetivos estratégicos.....	12
-Análisis interno (Cadena de valor).....	12
-Análisis situacional estratégico (FODA).....	13
-Ventajas competitivas.....	14
-Modelo Canvas.....	14
Estrategia de Marketing.	
-Objetivo de marketing.....	14
-Definición segmento objetivo.....	15
-Plan de marketing.....	15
-Presupuesto de marketing.....	15
Plan de operaciones.	
-Mapa de procesos de la empresa.....	16
Plan de recursos humanos.	
-Estructura organizacional de la empresa.....	16
-Estructura legal de la empresa.....	17
-Perfiles de cargo.....	18
-Políticas de la empresa.....	21
-Presupuesto de recursos humanos.....	22
Plan financiero.	
-Objetivos financieros.....	23
-Proyección de ingresos.....	23
-Costos (Fijos y Variables).....	23
-Gastos de administración.....	24
-Ventas.....	24
-Inversión inicial.....	24
-Punto de equilibrio.....	25
-Capital de trabajo.....	25
-Depreciación de activos.....	25
-Valor de desecho.....	25

-Análisis del beta compañía e industria.....	25
-Tasa de descuento.....	26
-Flujo de caja.....	26
-Análisis de sensibilidad.....	27
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	29
Anexos.....	30

RESUMEN

Estudio de prefactibilidad para una empresa multifamily office, la cual es una sociedad que administrará las inversiones de personas de un Patrimonio líquido entre MM\$500 y MM\$4.000 y los asesorará en términos de recomendaciones de portafolios y planificación financiera.

Este servicio, si bien existe, no está disponible para este segmento de clientes.

Este estudio aborda la evaluación preliminar de viabilidad del proyecto. Involucra la identificación de las oportunidades de mercado, análisis de la competencia, estimación de costos iniciales, y evaluación de recursos necesarios. Con esta información podemos llevar a números mediante un flujo de caja y generar indicadores como el VAN, TIR y Payback.

Este proceso sienta las bases para un análisis más detallado y toma de decisiones informada en la fase de factibilidad completa.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- Descripción del proyecto.

- Descripción del problema.

Se constataron molestias de los colaboradores de las áreas comerciales, principalmente en las labores operativas y la gran presión debido al cumplimiento de las metas, por otra parte, por el lado del cliente también se detectaron algunas complicaciones, tienen el dinero en distintas instituciones sin una vista global, además las recomendaciones que reciben tienen el sesgo de lo que quiere vender la banca de inversión con la cual trabaja sus inversiones, es decir, no está al centro del servicio.

- Descripción de la necesidad y oportunidad.

Los clientes de servicios de asesoría en inversiones tienen la necesidad de recomendaciones sin sesgo (que le recomienden instrumentos apropiados para él cliente y no para cumplir las metas de las corredoras) y una visión global de sus inversiones con una buena diversificación, hoy esto no lo tienen clientes con AUM administrado menores a MM\$4.000, por lo que la oportunidad está en este segmento.

- Descripción de la propuesta de solución innovadora.

El tipo de innovación es incremental, dado que estamos generando un cambio en la forma en que nos relacionamos con los asesores, con esto los fidelizamos y podremos llegar a escalas para un servicio de nivel para segmentos de MM\$500 a MM\$4.000.

- Justificación del proyecto.

La empresa contribuirá a la calidad de vida de los asesores, proyección y compromiso y a un servicio transparente a segmentos que hoy no lo tienen.

Dado los cambios demográficos, el envejecimiento de la población genera que los asesores mayores tienen altos conocimientos y contactos, pero bajas habilidades tecnológicas y problemas operativos, por lo que les damos soporte a cambio de un fee. Y los clientes de más edad son los que tienen mayores montos para invertir.

- Objetivos

- **Objetivo General**

- Evaluar la prefactibilidad del desarrollo de una empresa Multifamily office en Chile

- **Objetivos Específicos**

- Detectar la situación actual del negocio de multifamily office en Chile

- Formular estrategia general de un multifamily office en Chile

- Formular plan comercial de un multifamily office en Chile

- Formular plan de operaciones de un multifamily office en Chile

- Evaluar financieramente un multifamily office en Chile

- Alcance y limitaciones

Se evaluará prefactibilidad de multifamily office con una estructura liviana con 2 socios que harán labores comerciales y operativas, las actividades de soporte serán externalizadas, las oficinas serán co-work, con clientes locales, principalmente en la Región Metropolitana o que quieran ser atendidos por plataformas tecnológicas (Teams, Zoom, entre otras), patrimonios de clientes entre MM\$500 a MM\$4.000, instrumentos financieros comercializados de mánager domiciliados en Chile y estaremos acreditados por CMF.

ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

- Análisis del macroentorno.

- Análisis modelo PESTEL.

- Político: Inestabilidad política, altas tasas de rechazo del gobierno 29%, evolución de desaprobación más abrupta que presidentes anteriores (Michelle Bachelet y Sebastian Piñera) cambios a la constitución, si bien se cerró por ahora es un tema que genera incertidumbre y escándalos de corrupción, tales como

-Económico: Alta TPM (Tasa de Política Monetaria) 8.25%, con expectativas a la baja, nulo crecimiento económico 2023 y expectativas entre 1% a 2% 2024, con alta inflación comenzó el 2023 corrigiendo a la baja 3.9%, expectativas 2024 3%, alta volatilidad del dólar, dentro de un año más de un 20%, aumento sostenido de la deuda de gobierno hoy de 39.2% y reforma tributaria será retomada este año.

-Social: Cambios en la forma de trabajo, tales como el trabajo híbrido y el teletrabajo; descontento social principalmente por la delincuencia, narcotráfico, inmigración costo de la vida, educación y salud.

-Tecnológico: Cambio en las formas de compra, aumento del uso de tecnologías y gran velocidad de los avances tecnológicos

-Ambiental: Aumento del interés en el medioambiente y el cuidado de este.

-Legal: Cambios en las horas de trabajo, ley de las 40 horas; reforma de pensiones, más de 10 años tratando de generar una reforma y reforma de salud, sistema público de mala calidad y privado en las cuerdas.

- Análisis del microentorno.

- Análisis modelo de 5 fuerzas de Porter.

- Rivalidad entre competidores: Es baja ya que hoy pocas empresas realizan asesorías para el segmento especificado, las que hay lo hacen con sesgo. Atractivo Alto

- Servicios sustitutos (Robo Advisor, servicios más especializados): Es alto debido a que con la tecnología están cada día más cerca y al alcance de todos, debemos trabajar y dar un tipo de asesoría que las máquinas no puedan igualar. Atractivo Bajo

- Amenaza de nuevos participantes: En el nicho es alta dado que las barreras de entrada son bajas, por eso debemos especializarnos rápidamente y resaltar frente a nuestros pares. Atractivo Bajo

- Poder negociador de los clientes: Es bajo, dado que por ese monto los servicios ofrecidos en el mercado son bastante mediocres. Atractivo Alto

- Poder negociador de los proveedores: En un principio es alto, pero en la medida que crezcamos en AUM (Activos bajo administración) comenzará a bajar, podremos conseguir mejores condiciones, aumentar los márgenes y la última línea. Atractivo Bajo

- Conclusión de los análisis (Alta)

En términos generales se visualiza un atractivo alto en esta industria.

ESTUDIO DE MERCADO

- Objetivo general estudio de mercado
 - Evaluar el estado actual del segmento de mercado a analizar.
- Objetos específicos estudio de mercado
 - Formular los potenciales montos de ventas de la empresa.
 - Evaluar el número de clientes a abordar.

- Tipo de Metodología: Entrevista a expertos.

Las personas para entrevistar son 3 expertos de la industria, las que serán las siguientes:

- 1.Fernando Bravo: Gerente Canal Externo Principal
- 2.Claudia Traverso: Gerente Canal Externo Itaú
- 3.Susana Guamanga: Gerente Comercial Sura Investments

- Preguntas:

- ¿Montos de ventas anuales por Partner?
- ¿Cantidad de clientes por Partner para tener un buen servicio?
- ¿Como evolucionará la cantidad de empresas multifamily offices?

- Resultados

Dentro de las tres entrevistas pudimos obtener datos bastante relevantes:

Los montos de ventas anual según nuestros entrevistados son aproximadamente \$MM4, \$MM3 y \$MM5. Adicionalmente este mercado debiese ir creciendo esto dado que los costos de administración para las empresas son menores al externalizar este tipo de servicios.

Estos expertos concuerdan en que para los próximos 5 años el número de empresas dedicadas al mismo negocio aumentarán, pero de manera paulatina para los distintos segmentos.

Estimación de la demanda

En base a estimación de expertos en \$MM (anual):

Se elige esta metodología, dado que la venta está directamente relacionada a las cantidad de inversiones que traiga cada Partner, y no existe información en relación a esto.

Expertos	\$MM
F. Bravo	4
C. Traverso	3
S. Guamanga	5

Los expertos concuerdan en no más de 50 cliente es el óptimo por Partner para dar un buen servicio, la cantidad de personas a la cuales podemos atender es fácilmente ampliable dado que va asociado a un Partner que tendrá a cargo los clientes, esta persona tiene ingresos íntegramente variables por lo cual no le genera un esfuerzo a la empresa.

El universo de clientes a los cuales podemos alcanzar son miles dado que hoy están siendo asesorados por el modelo tradicional de las compañías de inversiones.

PROYECTO

- Descripción del negocio.
 - Visión. Ser reconocidos como expertos en asesorías financieras y por ser una gran compañía para trabajar
 - Misión. Entregar una asesoría de alta calidad e insesgada, con profesionales de primer nivel, resguardando la calidad de vida de nuestros colaboradores.
 - Valores. Responsabilidad, Respeto, Perseverancia, Equidad.
 - Descripción del producto/servicio. Asesoría de inversiones y planificación financiera para clientes locales con AUM entre MM\$500 y MM\$4.000.

- Objetivos estratégico general

-Formular una estrategia adecuada para hacer rentable el negocio con foco en el cliente y los colaboradores.

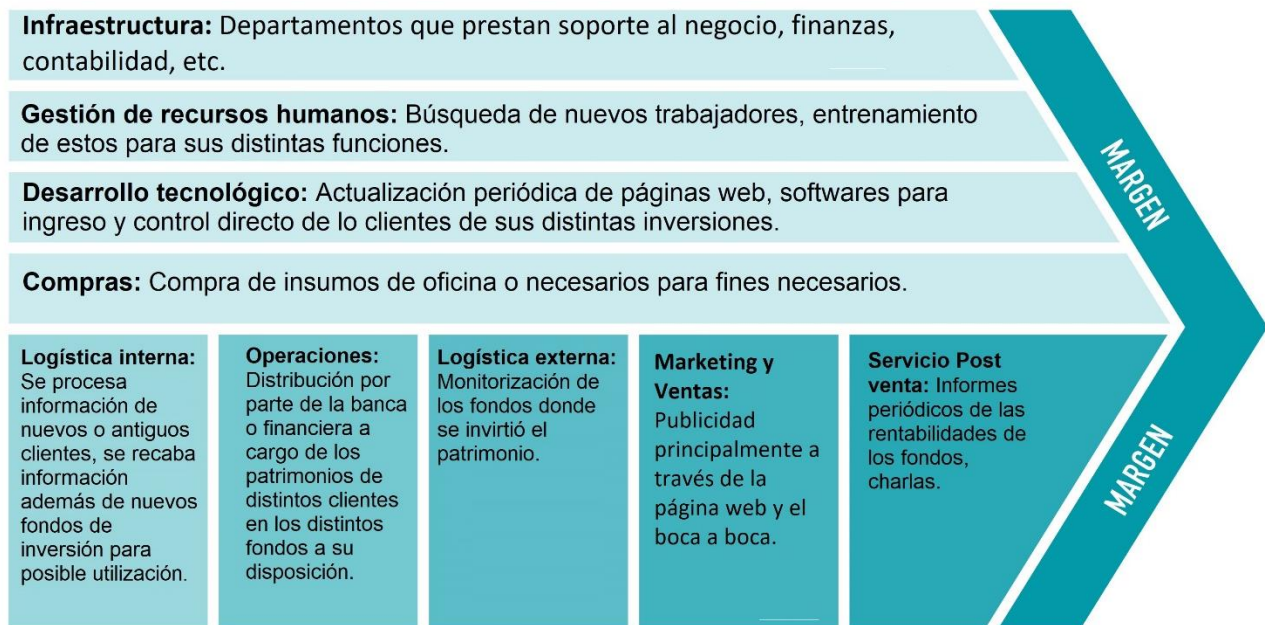
- Objetivos estratégico general Específicos:

-Formular la oferta de valor

-Formular herramientas para generar la estrategia.

• Análisis interno.

- Aplicación del modelo de cadena de valor.



Fuente: Elaboración Propia.

• Análisis situacional estratégico.

FODA	Fortalezas	Debilidades
	Alto conocimiento de Inversiones	Baja antigüedad
	Amplia parrilla de productos	Desconocimiento de marca
	Bajos costos fijos	Empresa Pequeña
	Alto conocimiento previsional	
	Flexibilidad para trabajar	
	Alta formación de los socios Gran experiencia	
Oportunidades	F-O (Estrategia máx-máx)	D-O (Estrategia min-máx)
Corrección de inflación a la baja	Con el alto conocimiento y amplia parrilla podemos generar mejor asesoría y dar mejores oportunidades a clientes dada la baja en la inflación	La corrección de la inflación a la baja no ayudará no presionando nuestros costos con grandes alzas
Expectativas de crecimiento positivo	Con el alto conocimiento y amplia parrilla podemos aprovechar el mejor animo por las expectativas de crecimiento para cambiarse con nosotros	Las expectativas de crecimiento positivo camuflará nuestras debilidades dado que los cliente ponderan menos en su decision de invertir la antigüedad y tamaño
Endurecimiento de los requisitos para ser asesor de inversiones	Con la alta formación de los socios esta barrera para a ser una oportunidad que sacara actores del mercado y a otros tantos no dejara entrar disminuyendo a la	Al ser mayores los requisitos atributos como tamaño marca y antigüedad tieneden a bajar su relevancia
Corrección a la baja de las tasas de interes	Con el alto conocimiento y amplia parrilla podemos generar mejor asesoría y dar mejores oportunidades a clientes con la baja de tasas de interes	Las bajas de tasas al generar muchas oportunidades de inversión provocaran que atributos como tamaño marca y antigüedad tieneden a bajar su relevancia
Cambios en las formas de trabajo	Al tener formas flexibles de trabajar los cambios en las formas de trabajar podemos aprovechar de mejor maneras las nuevas formas de trabajar	Talentos que quieren estas nuevas formas pueden trabajar en empresas nuevas, pequeñas y no tan conocidas por que no todas las empresas las ofrecen
Amenazas	F-A (Estrategia máx-min)	D-A (Estrategia min-min)
Cambios en las horas trabajadas	Manteniendo los costos fijos bajos el impacto de las horas trabajadas inpacta marginalmente en comparación de la competencia	
Inestabilidad política	Con los conocimientos la inestabilidad economica la podemos trasformar en oportunidad de asesorar mejor a los clientes	
Gran velocidad de los avances tecnológicos	Con la gran experiencia y altos conocimientos la velocidad de los avances requeriran de más tiempo para reemplazar el servicio y se podra generar planes tecnologicos	
Escandalos de corrupción y estafas	Con la gran experiencia, alta formación y alto conocimiento se podrá validar empresa y explicar los casos y aprovecharlo para fidelizar y generar clientes	Potenciaremos la reputación de nuestros partner o nos colgaremos de ella para que no nos expongamos por ser nuevos y pequeños
Reforma de Pensiones y Tributaria	Con los altos conocimientos previsionales y de inversiones captar clientes que no entiendan los impactos de las reformas	

Ventaja(s) competitiva(s) tangibles e intangibles

- Alta especialización del servicio para el segmento abordado.
- Alta fidelización de los colaboradores, ya que al ser Partner sus ingresos estas asociados directamente a los de la compañía.
- Se trabajará en la generación de una marca que represente un alto valor asociado a los valores, el conocimiento y el foco en el cliente, no solo en términos retóricos

•Propuesta del modelo CANVAS para el modelo de negocio



Fuente: Elaboración Propia.

ESTRATEGIA DE MARKETING

- Objetivo de marketing.

Objetivo general.

- Analizar el mercado para identificar oportunidades

Objetivos específicos.

- Identificar target del cliente.
- Formular plan de Marketing

- Definición del target / Segmento objetivo.

Clientes entre MM\$500 y MM\$4000

Descontentos con la asesoría tradicional.

Geográfica: Sectores acomodados de las distintas ciudades

Demográfica: Sobre 50 años, hombres y mujeres, profesionales, clase AB.

Psicológico: Gustan del buen servicio, del buen vivir, con gente de su mismo estrato social, se identifica con la alta calidad y se perciben en la cima.

Estilo de vida: Grandes cargos, personas de clase alta que se desenvuelven en un círculo reducido.

- Plan de marketing.

Producto: Asesoría insesgada para todo el cliente del segmento que hoy no lo tienen.

Precio: Es el valor que cobran los mángager con los cuales tenemos convenios y un adicional si quieren un servicio más preferencial

Plaza: La distribución se realizará a través de los Partner.

Promoción: Al ser exclusivo, es por referidos. A través del boca a boca de los Partner, clientes y página web informativa

- Presupuesto de marketing.

Primer año: \$600.000.-

Segundo año: \$900.000.-

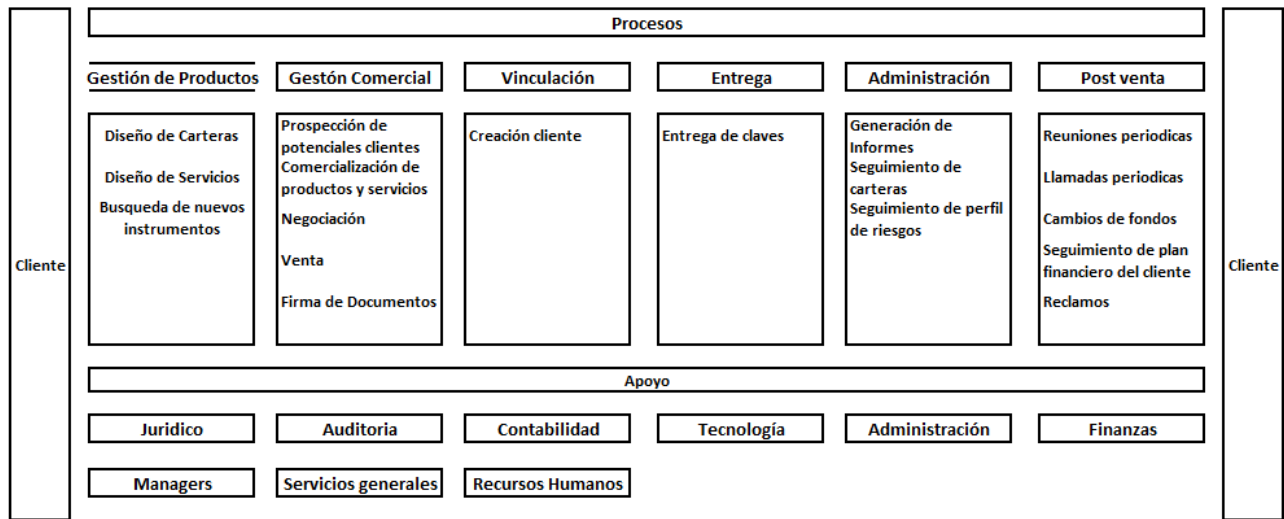
Tercer año: \$1.200.000.-

Cuarto año: \$1.500.000.-

Quinto año: \$1.800.000.-

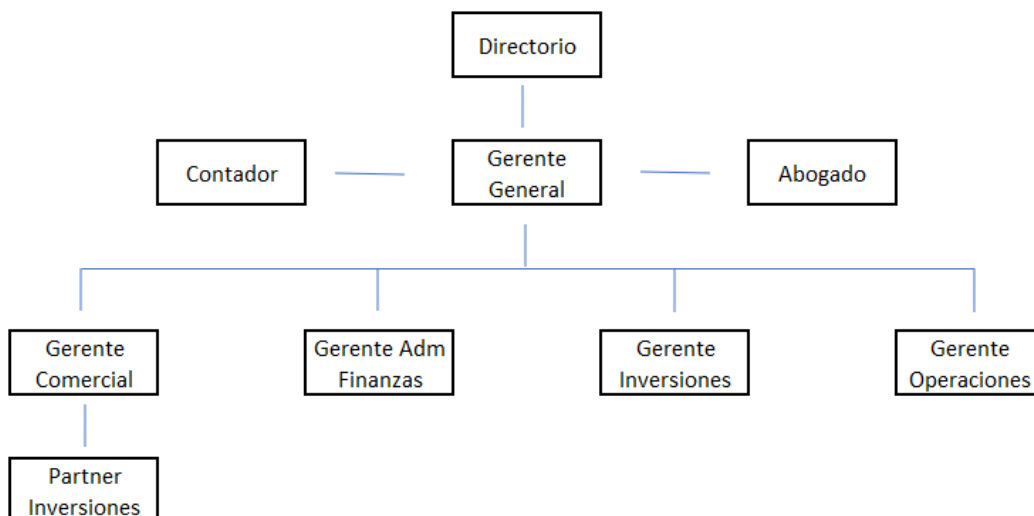
PLAN DE OPERACIONES

- Mapa de procesos de la empresa.



PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- Estructura organizacional de la empresa.



- Estructura legal de la empresa.

La creación de la Persona Jurídica será una Sociedad Limitada, esta decisión responde a las siguientes razones:

- Sencilla la administración.
- Se responde por el capital social de la empresa y no los patrimonios de los socios.
- Para vender una parte o que, entre otro socio, todos los socios deben estar de acuerdo.
- Puede haber exclusividad de Giro.

La empresa se creará como empresa en un día, mediante los siguientes pasos.

- Entrar a empresa en un día
- Crear clave, con la clave única.
- Ingresar información de los socios.
- Actividad: EMPRESAS DE ASESORÍA Y CONSULTORÍA EN INVERSIÓN FINANCIERA; SOCIEDADES DE APOYO AL GIRO
- Participación: 50% 50%
- Poderes: Firmas indistintas
- Capital inicial: MM\$1
- Firmar escritura con firma virtual de parte de todos los socios
- Inicio de Actividades en página de SII
- Patente Municipal
- Creación Cuenta corriente

Contador: BUO asociados.

Abogado: DS Asociados

Dirección Comercial: Está ubicada en Cerro el Plomo los condes, es un buen barrio para consultoras e inversiones. Es una oficina en línea o virtual y podemos ocupar salas por 6 horas al mes en caso de reuniones.

- Perfiles de cargo.

Gerente General:

***Identificación del cargo:**

- Será una persona
- Dependerá del Directorio
- Tendrá a cargo a todos los Gerentes, el abogado y al contador.

***Descripción del cargo:**

- Objetivos del cargo: Velar por el buen funcionamiento de la empresa, crecimiento y sostenibilidad de esta.
- Funciones del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las distintas gerencias.

***Especificaciones del cargo:**

- Estudios universitarios
- 10 años en el cargo similares.
- Ingeniero Comercial, Civil Industrial o afín.
- Conocimientos:
 - Manejo de Equipo.
 - Conocimientos computacionales.
 - Certificación CAMV
- Aptitudes Personales:
 - Proactivo
 - Buenas relaciones interpersonales.
 - Capacidad analítica.

Gerente Comercial:

***Identificación del cargo:**

- Será una persona
- Dependerá del Gerente general
- Tendrá a cargo a los Partner de inversiones.

***Descripción del cargo:**

- Objetivos del cargo: Velar por las buenas relaciones con los partner de inversiones, asegurarse de que los clientes tengan un servicio de calidad, cumplimiento de los ratios.
- Funciones del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades comerciales.

***Especificaciones del cargo:**

- Estudios universitarios
- 10 años en el cargo similares.

- Ingeniero Comercial, Civil Industrial o afín.
- Conocimientos:
 - Manejo de Equipo.
 - Conocimientos computacionales.
 - Certificación CAMV
- Aptitudes Personales:
 - Proactivo
 - Buenas relaciones interpersonales.

Gerente Finanzas:

***Identificación del cargo:**

- Será una persona
- Dependerá del Gerente general
- Tendrá a cargo en un futuro el área de contabilidad.

***Descripción del cargo:**

- Objetivos del cargo: Velar por finanzas saludables, asegurándose de tener disponibilidad de ratios financieros para una buena toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos.
- Funciones del cargo: Tomar datos, procesarlos y presentarlos a la gerencia.

***Especificaciones del cargo:**

- Estudios universitarios.
- 10 años en el cargo similares.
- Ingeniero Comercial, Civil Industrial, contador o afín.
- Conocimientos:
 - Manejo de Equipo.
 - Conocimientos computacionales.
- Aptitudes Personales:
 - Proactivo
 - Metódico.

Gerente Inversiones:

***Identificación del cargo:**

- Será una persona
- Dependerá del Gerente general
- Tendrá a cargo en un futuro analistas de inversiones.

***Descripción del cargo:**

- Objetivos del cargo: Velar por la buena estructuración y manejo de los riesgos de las carteras de inversiones.
- Funciones del cargo: Análisis políticos, económicos y de mercados, para la generación de insumos a los canales comerciales.

***Especificaciones del cargo:**

- Estudios universitarios.
- 10 años en el cargo similares.
- Ingeniero Comercial, Civil Industrial, o afín.
- Conocimientos:
 - Manejo de Equipo.
 - Conocimientos computacionales.
 - Certificación CAMV
- Aptitudes Personales:
 - Proactivo
 - Metódico.

Gerente Operaciones:

***Identificación del cargo:**

- Será una persona
- Dependerá del Gerente general
- Tendrá a cargo en un futuro a los asistentes comerciales.

***Descripción del cargo:**

- Objetivos del cargo: Velar por el procesamiento óptimo de la documentación de las operaciones realizadas por los clientes y gestionadas por el área comercial.
- Funciones del cargo: Procesamiento de documentación y asegurarse de cumplir con la normativa.

***Especificaciones del cargo:**

- Estudios universitarios.
- 5 años en el cargo similares.
- Ingeniero Comercial, contador o afín.
- Conocimientos:
 - Manejo de Equipo.
 - Conocimientos computacionales.
- Aptitudes Personales:
 - Proactivo
 - Metódico.

- Políticas de la empresa

Políticas de selección de Personal.

Los cargos comerciales serán mediante referidos, dado que deben tener buenas carteras de clientes y deben tener un perfil muy particular, que contempla conocimientos en inversiones, resiliencia, motivación propia, autogestión, entre otras.

Los cargos gerenciales serán los dos socios.

En relación con los cargos de back office, sus funciones serán realizadas por los gerentes.

Políticas de remuneraciones.

Los sueldos para los ejecutivos de inversiones serán completamente variables, mediante contratos de prestación de servicios, un 70% de los ingresos generados por el AUM administrado. (AUM= asset under management; activos bajo administración).

Los sueldos para los demás trabajadores serán reajustados anualmente por UF.

Sueldos sobre el salario mínimo y con relación a cumplimiento de objetivos.

Los 2 socios realizarán todo el trabajo administrativo de soporte a los partners.

- Presupuesto de recursos humanos.

Remuneraciones Variable Gerentes Bono Anual		
Año	Porcentaje de los ingresos	Bono por Gerente
1	10%	\$4.160.000
2	10%	\$11.840.000
3	10%	\$19.520.000
4	10%	\$27.200.000
5	10%	\$34.880.000

Remuneraciones Fijas Gerentes	
Año	Remuneración por Gerente Mensual
1	\$500.000
2	\$1.500.000
3	\$2.500.000
4	\$3.000.000
5	\$4.500.000

Remuneraciones Totales Gerentes	
Año	Bono por Gerente
1	\$846.667
2	\$2.486.667
3	\$4.126.667
4	\$5.266.667
5	\$7.406.667

Remuneraciones Variable Partner Anual				
Año	Stock total mensual promedio Compañía	Ingresos Totales	Pago porcentual del Stock	Remuneración Promedio Anualizada
1	\$1.444.444.444	\$83.200.000	70%	\$606.667
2	\$4.111.111.111	\$236.800.000	70%	\$1.726.667
3	\$6.777.777.778	\$390.400.000	70%	\$2.846.667
4	\$9.444.444.444	\$544.000.000	70%	\$3.966.667
5	\$12.111.111.111	\$697.600.000	70%	\$5.086.667

PLAN FINANCIERO

- Objetivos financieros.

-Evaluar la factibilidad económica del proyecto.

- Generar KPI tales como VAN, TIR, Payback.
- Sensibilizar proyecto según variables claves.

- Proyecciones de ingresos.

Ingresos					
Año	P			Q	Ingresos Totales
	Remuneración Promedio Anualizada	Pago de Manager	Costo de transacción Promedio anualizada	Stock total mensual acumulado Compañía	
1	1%	60%	20%	\$17.333.333.333	\$83.200.000
2	1%	60%	20%	\$49.333.333.333	\$236.800.000
3	1%	60%	20%	\$81.333.333.333	\$390.400.000
4	1%	60%	20%	\$113.333.333.333	\$544.000.000
5	1%	60%	20%	\$145.333.333.333	\$697.600.000

- Costos (fijos y variables).

-Fijos: Por concepto de remuneraciones fijas.

Remuneraciones Fijas Gerentes	
Año	Remuneración por Gerente Mensual
1	\$500.000
2	\$1.500.000
3	\$2.500.000
4	\$3.000.000
5	\$4.500.000

-Variables: Por comisiones.

Remuneraciones Variable Gerentes Bono Anual		
Año	Porcentaje de los ingresos	Bono por Gerente
1	10%	\$4.160.000
2	10%	\$11.840.000
3	10%	\$19.520.000
4	10%	\$27.200.000
5	10%	\$34.880.000

Remuneraciones Variable Partner Anual				
Año	Stock total mensual promedio Compañía	Ingresos Totales	Pago porcentual del Stock	Remuneración Promedio Anualizada
1	\$1.444.444.444	\$83.200.000	70%	\$606.667
2	\$4.111.111.111	\$236.800.000	70%	\$1.726.667
3	\$6.777.777.778	\$390.400.000	70%	\$2.846.667
4	\$9.444.444.444	\$544.000.000	70%	\$3.966.667
5	\$12.111.111.111	\$697.600.000	70%	\$5.086.667

- Gastos de administración.

Gastos Generales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Computadores	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Asesoría Abogada	\$600.000	\$1.200.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Asesoría Contador	\$600.000	\$1.200.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
Total	\$2.400.000	\$3.600.000	\$6.000.000	\$6.000.000	\$6.000.000

Arriendo					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Co-work	\$1.200.000	\$4.800.000	\$9.600.000	\$19.200.000	\$19.200.000
Total	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

- Ventas.

Proyección ventas por expertos (Q)	
	\$MM
Fernando Bravo	20
Claudia Traverso	15
Susana Guamanga	25

- Inversión inicial año (0).

Inversiones	
Ítemes	Año 0
Página Web	\$1.000.000
Arriendo	\$111.000
Arriendo Computadores	\$100.000
Capital de trabajo	\$2.500.000
Firmas para crear empresa	\$10.000
Asesoría Abogada	\$100.000
Asesoría Contador	\$100.000
Consolidador de saldos	\$20.000.000
Total	\$23.921.000

- Punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CF	\$14.400.000	\$42.900.000	\$73.200.000	\$95.100.000	\$131.400.000
CV	\$66.560.000	\$189.440.000	\$312.320.000	\$435.200.000	\$558.080.000
Ingresos	\$80.960.000	\$232.340.000	\$385.520.000	\$530.300.000	\$689.480.000
PE	\$80.960.000	\$232.340.000	\$385.520.000	\$530.300.000	\$689.480.000

- Capital de trabajo.

Capital de Trabajo	
Gastos año1*60/360	\$2.400.000

- Depreciación de activos (inversiones).

Depreciación Consolidador de Saldos			
Periodo	Cuota de Depreciación	Depreciación Acumulada	Valor Final
Año 1	\$10.000.000	\$10.000.000	\$10.000.000
Año 2	\$10.000.000	\$20.000.000	\$0

- Valor de desecho.

Valor de Desecho	
UAI año 5 * 0,8/TD	\$61.675.765

- Estructura patrimonial con apalancamiento.

-No existe deuda.

- Análisis de Beta compañía e Industria.

B S&P
0,87
0,63
1,11

B E
1,21

B Aswath Damodaran
0,76
0,89
0,62

•Tasa de descuento

Venta Anual por Partner MM\$4.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
TASA	9,90%	12,79%	8,92%
VAN	\$36.673.828	\$30.312.077	\$39.047.473

TIR	37,95%
-----	--------

PR	4 año
----	-------

•Flujo proyecto puro

-En pesos:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$83.200.000	\$236.800.000	\$390.400.000	\$544.000.000	\$697.600.000
(Costo de venta)		\$66.560.000	\$189.440.000	\$312.320.000	\$435.200.000	\$558.080.000
MARGEN BRUTO		\$16.640.000	\$47.360.000	\$78.080.000	\$108.800.000	\$139.520.000
(Remuneraciones Indirectas)		\$12.000.000	\$36.000.000	\$60.000.000	\$72.000.000	\$108.000.000
(Promoción o publicidad)		\$600.000	\$900.000	\$1.200.000	\$1.500.000	\$1.800.000
(Gastos generales)(arriendo Computadores)		\$600.000	\$1.200.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
(Arriendo)		\$1.200.000	\$4.800.000	\$9.600.000	\$19.200.000	\$19.200.000
(Depreciación)		\$10.000.000	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$24.400.000	\$52.900.000	\$73.200.000	\$95.100.000	\$131.400.000
FLUJO OPERACIONAL		-\$7.760.000	-\$5.540.000	\$4.880.000	\$13.700.000	\$8.120.000
(Amort Gastos Puesta en Marcha)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		-\$7.760.000	-\$5.540.000	\$4.880.000	\$13.700.000	\$8.120.000
(Impuesto a la Renta) 27%		\$2.095.200	\$1.495.800	-\$1.317.600	-\$3.699.000	-\$2.192.400
Valor de Venta de la Empresa						\$61.675.765
UTILIDAD NETA		-\$5.664.800	-\$4.044.200	\$3.562.400	\$10.001.000	\$67.603.365
Depreciación		\$10.000.000	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0
Amort. Gastos Puesta en Marcha		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Variación Capital de Trabajo)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Inversión Inicial)	-\$23.921.000					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$23.921.000	\$4.335.200	\$5.955.800	\$3.562.400	\$10.001.000	\$67.603.365

-En UF:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por venta		\$2.249	\$6.400	\$10.551	\$14.703	\$18.854
(Costo de venta)		\$1.799	\$5.120	\$8.441	\$11.762	\$15.083
MARGEN BRUTO		\$450	\$1.280	\$2.110	\$2.941	\$3.771
(Remuneraciones Indirectas)		\$324	\$973	\$1.622	\$1.946	\$2.919
(Promoción o publicidad)		\$16	\$24	\$32	\$41	\$49
(Gastos generales)(arriendo Computadores)		\$16	\$32	\$65	\$65	\$65
(Arriendo)		\$32	\$130	\$259	\$519	\$519
(Depreciación)		\$270	\$270	\$0	\$0	\$0
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$659	\$1.430	\$1.978	\$2.570	\$3.551
FLUJO OPERACIONAL		-\$210	-\$150	\$132	\$370	\$219
(Amort Gastos Puesta en Marcha)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
UTILIDAD ANTES IMPUESTO		-\$210	-\$150	\$132	\$370	\$219
(Impuesto a la Renta) 27%		\$57	\$40	-\$36	-\$100	-\$59
Valor de Venta de la Empresa						\$1.667
UTILIDAD NETA		-\$153	-\$109	\$96	\$270	\$1.827
Depreciación		\$270	\$270	\$0	\$0	\$0
Amort. Gastos Puesta en Marcha		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Variación Capital de Trabajo)		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
(Inversión Inicial)	-\$647					
FLUJO DE CAJA NETO UF	-\$647	\$117	\$161	\$96	\$270	\$1.827

•Análisis de sensibilidad:

-Escenario pesimista:

Venta Anual por Partner MM\$3.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
VAN UF	-\$4.832	-\$4.338	-\$5.017

Venta Anual por Partner MM\$3.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
VAN	-\$178.772.152	-\$160.501.325	-\$185.616.557

-Escenario base:

Venta Anual por Partner MM\$4.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
VAN UF	\$991	\$819	\$1.055

Venta Anual por Partner MM\$4.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
VAN	\$36.673.828	\$30.312.077	\$39.047.473

-Escenario optimista:

Venta Anual por Partner MM\$5.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
VAN UF	\$6.814	\$5.976	\$7.127

Venta Anual por Partner MM\$5.000			
TASA	CAPM 1	CAPM 2	CAPM 3
VAN	\$252.119.807	\$221.125.478	\$263.711.502

CONCLUSIONES

- Industria atractiva.
- Bajos costos fijos.
- Rentable, aunque sensible al no cumplimiento de las ventas de los partners. Es así como en el escenario de ventas de MM\$3.000 al año por partner, el VAN es menor que cero.
- Baja inversión lo que facilita la entrada al mercado, incluso se puede prescindir del consolidador de saldos, lo que afectaría en forma positiva a los distintos KPI.

BIBLIOGRAFÍA

Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain. Preparación y Evaluación de proyectos. Quinta edición.

<https://si3.bcentral.cl/setgraficos/> Set de gráficos del Banco Central.

<https://cadem.cl/estudios/aprobacion-de-la-ministra-del-interior-carolina-toha-cae-8pts-a-38-y-es-por-primera-vez-la-peor-evaluada-del-gabinete/> Encuesta n° 525 Plaza Publica CADEM

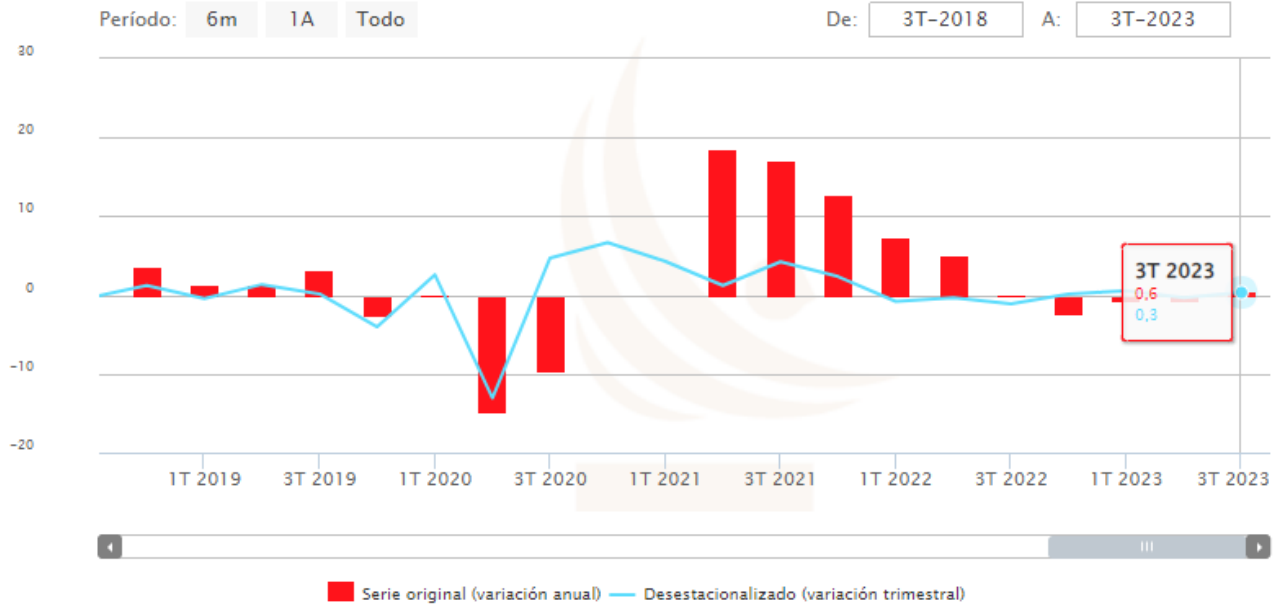
<https://cadem.cl/wp-content/uploads/2023/12/Track-PP-517-Diciembre-S1-VF.pdf> Encuesta n° 517 Plaza Publica CADEM

https://www.esec.cl/esec/site/artic/20190828/asocfile/20190828160523/white_paper_losfamiliasyofficesenchileversionfinal.pdf Los Family Offices en Chile ESE business school Universidad de los Andes

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html Stern NYU, Home Page for Aswath Damodaran.

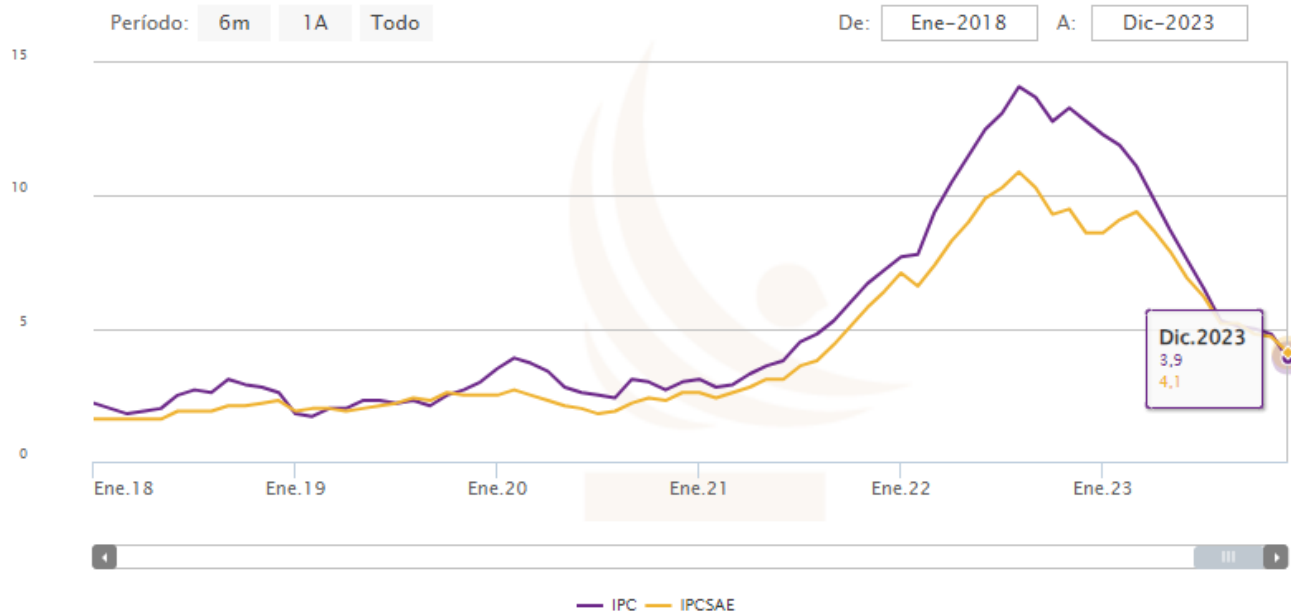
Producto interno bruto (PIB)

(porcentaje)



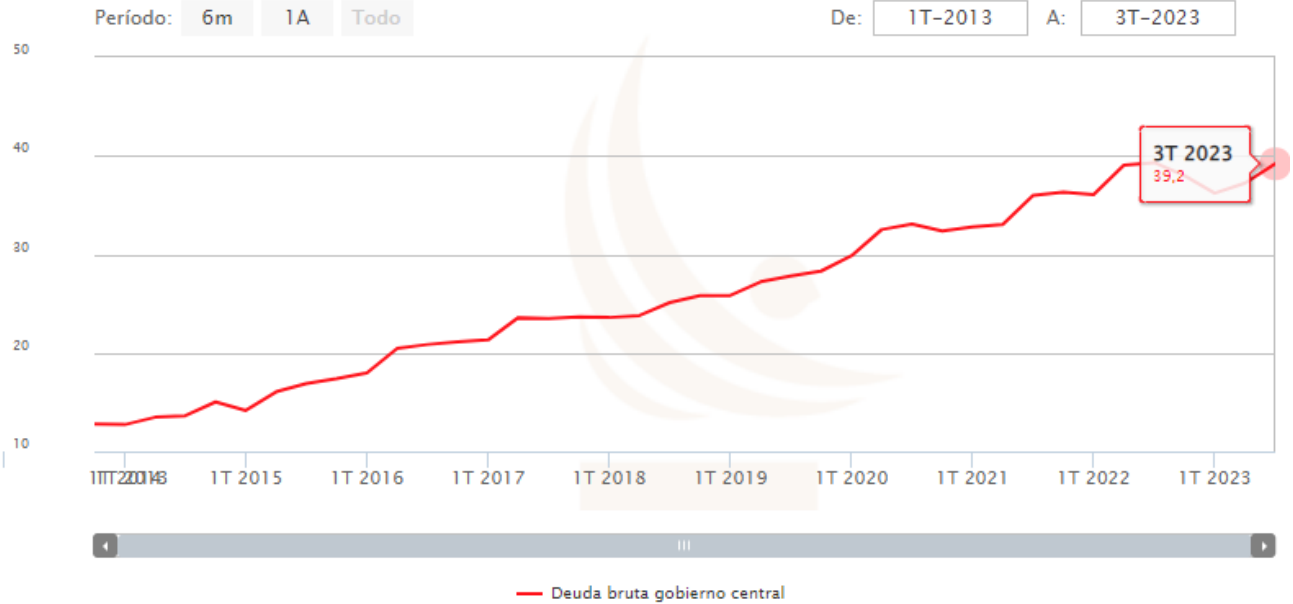
Índice de precios al consumidor (IPC)

(variación anual, porcentaje)

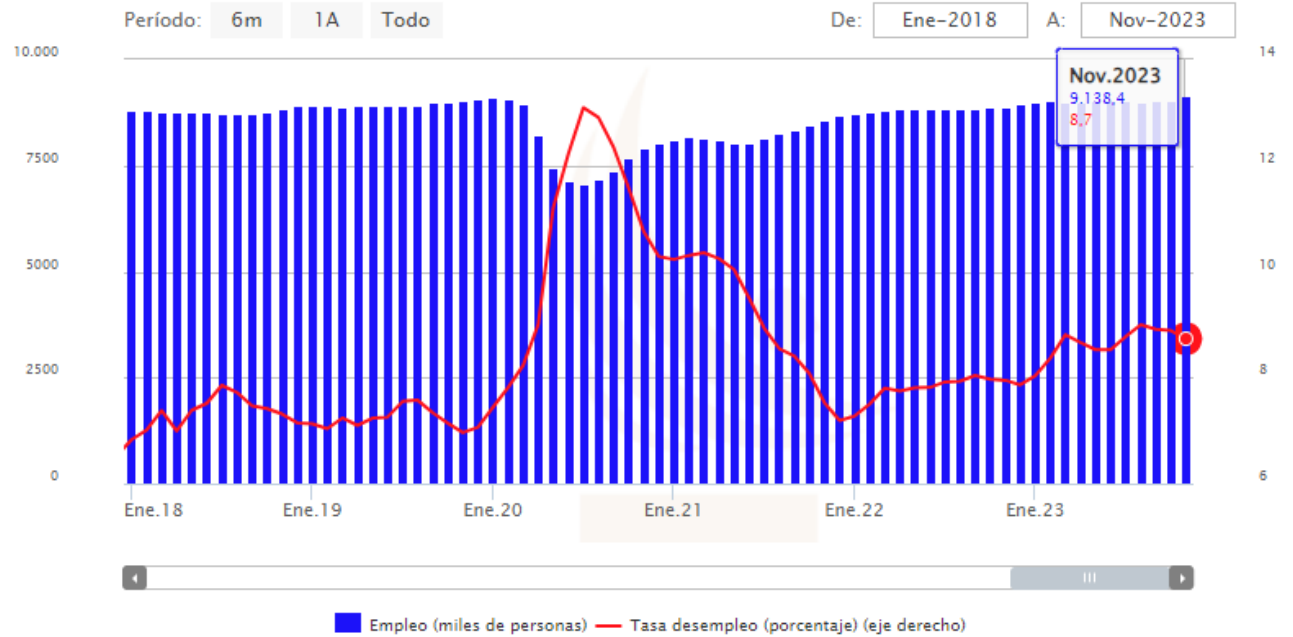


Deuda bruta gobierno central

(porcentaje del PIB)



Tasa de desempleo y empleo



Razones de aprobación y desaprobación

¿Cuál de las siguientes es la principal razón por la que usted **aprueba / desaprueba** al Presidente Boric?
Alternativas dadas. % Respuesta múltiple (2)

Razones de Aprobación



Razones de Desaprobación





Autorización de publicación

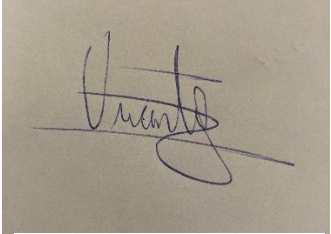

Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

 		
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años ___	No autorizo

Título	ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DE EMPRESA MULTIFAMILY OFFICE
Nombres del o los integrantes	Roly Prieto, Vicente Adasme
Carrera o programa	Ingeniería Comercial
Profesor guía	Orlando Rojas

fecha: