

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA

**Plan de Negocios para la Creación de una
Empresa Inmobiliaria de Proyectos
Prediseñados.**

Álvaro Sailer Lantadilla

MBA. Magíster en Gestión Empresarial

Diciembre de 2015

Universidad Técnica Federico Santa María
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA

**Plan de Negocios para la Creación de una
Empresa Inmobiliaria de Proyectos
Prediseñados.**

Tesis de Grado presentada por

Álvaro Sailer Lantadilla

Como requisito para optar al grado de
MBA. Magíster en Gestión Empresarial

Director de Tesis: Dr. César Pino Soto

Diciembre de 2015

TÍTULO DE TESIS: "PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA DE PROYECTOS PREDISEÑADOS."

AUTOR: Álvaro Sailer Lantadilla

TRABAJO DE TESIS, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA. Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Cesar Pino Soto

Dr. Patricio Rubio Romero

Mg. Luis Fernández Padrones

Santiago, Diciembre 2015

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Álvaro Sailer Lantadilla

Firma: _____

Fecha: _____

*A mis Padres, hermanos y amigos.
Pero especialmente a Anita María, mi pilar
fundamental, mi compañera en este
y todos mis desafíos.*

Índice General

1.	RESUMEN EJECUTIVO	10
2.	ABSTRACT	11
3.	INTRODUCCIÓN	12
3.1	Descripción del problema.....	12
3.2	Oportunidad de la Empresa.	13
3.3	Hipótesis	14
3.4	Objetivos Generales y Específicos.	14
3.4.1	Objetivo General.....	14
3.4.2	Objetivos específicos.....	14
4.	METODOLOGÍA.....	15
4.1	Metodología de la investigación	15
4.2	Alcance de la investigación	15
5.	MARCO TEÓRICO	16
5.1	Análisis estratégico del entorno.....	16
5.1.1	Método PEST.....	16
5.1.2	Método de las 5 fuerzas de Porter.....	18
5.2	Evaluación de proyecto.....	20
5.2.1	Método de Evaluación de Negocio.....	20
6.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	22
6.1	Evaluación de macro entorno mediante Metodología PEST	22
6.2	Análisis Externo Mediante Cinco Fuerzas de Porter.....	27
7.	NEGOCIO DE PRE DISEÑO.....	32
7.1	Descripción.....	32
7.2	Descripción empresa: Concepto Más Estilo (C+E).....	37
7.3	Estudio Proyecto tipo	38
8.	ENCUESTA.....	43
8.1	Preguntas de la Encuesta y respuestas.	44
8.2	Conclusiones de Encuesta.....	47
9.	PLAN DE NEGOCIO	48
9.1	Descripción del negocio, producto y mercado.....	48

9.1.1	El negocio	48
9.1.2	Producto y Servicio	48
9.1.3	Mercado Objetivo	49
9.2	Recursos para puesta en marcha.....	55
9.2.1	Capital de trabajo	55
9.2.2	Inversión Inicial	57
9.3	Estructura Organizacional y Recursos Humanos.....	57
9.4	Plan de Marketing	57
9.4.1	Producto.....	57
9.4.2	Precio	57
9.4.3	Plaza.....	58
9.4.4	Promoción.....	59
9.5	Desarrollo de Marca	60
9.6	Forma Jurídica	61
9.7	Plan Financiero, Pronóstico de Ventas, Flujo de Caja y Plan de Gastos e Inversiones.....	62
9.7.1	Supuestos Macroeconómicos	62
9.7.2	Ingresos	63
9.7.3	Egresos.....	66
9.7.4	Inversión Inicial y Capital de trabajo.....	68
9.7.5	Tasa de descuento del Proyecto	70
9.8	Evaluación Económica	74
9.8.1	Flujo de caja proyecto puro.....	74
9.8.2	Flujo de caja proyecto financiado	76
9.8.3	Análisis de sensibilidad	78
10.	ANÁLISIS DE ESTUDIO Y CONCLUSIONES.....	80
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	82

Índice de Figuras

Figura N°1 - Factores de Macro Entorno - Método PEST.....	18
Figura N°2 - Método de las Cinco Fuerzas de Porter	20
Figura N°3 - Esquema de Producto	49
Figura N°4 - Organigrama de Empresa C+E.....	56

Índice de Tablas

Tabla N° 1 - Recursos Humanos.....	56
Tabla N° 2 - Inversión en Medios de Publicidad.....	60
Tabla N° 3 - Desarrollo de Marca.....	61
Tabla N° 4 - Plan de Ingresos de C+E.....	65
Tabla N° 5 - Gastos de Administración y Venta de C+E	66
Tabla N° 6 - Remuneraciones de Oficina de C+E	67
Tabla N° 7 - Costos de Proyecto	67
Tabla N° 8 - Resumen de Egresos de C+E	67
Tabla N° 9 - Desarrollo de Marca.....	69
Tabla N° 10 - Gastos de Oficina de C+E.....	69
Tabla N° 11 - Provisión de Cuenta.....	69
Tabla N° 12 - Equipos y Herramientas de C+E.....	70
Tabla N° 13 - Resumen de Inversión.....	70
Tabla N° 14 - Parámetros Proyecto Puro.....	72
Tabla N° 15 - Parámetros Proyecto Financiado.....	73
Tabla N° 16 - Flujo Proyecto Puro.....	74
Tabla N° 17 - Resumen de Indicadores Proyecto Puro	75
Tabla N° 18 - Flujo Proyecto Financiado.....	76
Tabla N° 19 - Resumen de Indicadores Proyecto Financiado	77

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1 - Gastos del PIB - Crecimiento Real Anual %.....	24
Gráfico N° 2 - Perspectivas de crecimiento económico para el 2015.....	24
Gráfico N° 3 - Inversión privada e Inversión Pública	26
Gráfico N° 4 - Ventas de Viviendas Nacional en miles de Viviendas	39
Gráfico N° 5 - Ventas de Viviendas Nacional en millones de UF	39
Gráfico N° 6 - Valor Promedio de UF, Venta en Viviendas Nuevas.....	41
Gráfico N° 7 - Valor UF/M2 Promedio de Venta en Viviendas Nuevas	41
Gráfico N° 8 - Pregunta N°1 de Encuesta.....	44
Gráfico N° 9 - Pregunta N°2 de Encuesta.....	45
Gráfico N° 10 - Pregunta N°3 de Encuesta.....	45
Gráfico N° 11 - Pregunta N°4 de Encuesta.....	46

Gráfico N° 12 - Pregunta N°5 de Encuesta.....	46
Gráfico N° 13 - Venta de Viviendas Nacional en Miles de Viviendas	50
Gráfico N° 14 - Venta de Viviendas en el Gran Santiago En Miles de Viviendas.....	51
Gráfico N° 15 - Incorporación Trimestral de Unidades a Oferta Pública.....	52
Gráfico N° 16 - Venta de Casas por Tramos de Precios en UF Llevado a Porcentaje..	53
Gráfico N° 17 - Venta de Casas por Tramos de Superficies en Porcentaje	54
Gráfico N° 18 - Flujo Proyecto Puro	75
Gráfico N° 19 - Flujo Proyecto Financiado.....	77

1. RESUMEN EJECUTIVO

“Todo lo que no se va a vender, no lo quiero inventar. Su venta es prueba de la utilidad, y su utilidad es el éxito” Thomas A. Edison

El diseño de casas en Chile se ha desarrollado en su historia como un negocio de unidades específicas para cada cliente, no considerando que podría haber necesidades y requerimientos comunes.

Bajo esta premisa nace "Concepto más Estilo" (C+E), el cual busca incorporar patrones sociales e intereses comunes en el diseños de espacios.

Así entonces la arquitectura y funcionalidad de una casa ya no será un producto único, sino que será el producto de una combinación de espacios que podrán ser escogidos por el cliente directamente desde un catálogo.

La venta de proyectos pre-diseñados permite una reducción en costos por medio de la estandarización de diseños, mayor control y economías de escala en la compra de materiales de construcción y reducción en tiempos de obra. Pero más importante aún, C+E se enfoca en la plena satisfacción del cliente dada la posibilidad de escoger a su entera satisfacción el diseño/estilo de cada espacio de su casa, buscando con ello respuesta rápida en el mercado.

En esta investigación se detalla el estudio previo a la creación de C+E, el cual incluye el análisis de entorno, análisis de mercado, análisis financiero, y encuesta de intereses, todos usados para validar la factibilidad de este nuevo emprendimiento.

Considerando que el mercado nacional de ventas de casas son de aproximadamente 21.564 unidades, con una expansión históricas del 2%, es posible afirmar que existen oportunidades para que C+E, se incorpore y logre una participación exitosa en la industria.

El plan de negocios de C+E, ha tomado una cuota de mercado del 0.035% consistente con el estado actual del macro entorno económico, las demás empresas incumbentes en el mercado y las expectativas de crecimiento tanto en el mercado específico como en el país, obteniendo resultados positivos, tanto financieros como en la satisfacción de interés.

2. ABSTRACT

"Everything is not sale, I do not want to invent. Its sale is proof of utility, and utility is success "Thomas A. Edison

The design of houses in Chile has developed in its history as specific business units for each client, considering that there could be no common needs and requirements.

Under this premise it is born "concept more Style" (C+E), which seeks to incorporate social patterns and common interests in space designs. So then the architecture and functionality of a home is no longer a single product but is the product of a combination of spaces that can be chosen by the customer directly from a catalog.

The sale of pre-designed projects allows a reduction in costs through standardization of designs, greater control and economies of scale in the purchase of construction materials and reduction in work time. But more importantly, C+E focuses on customer satisfaction given the choice to their satisfaction the design / style of each room of your house, thereby seeking quick market response.

In this research prior to the creation of C+E, which includes environment analysis, market analysis, financial analysis and survey of interest, all used to validate the feasibility of this new venture detailed study.

Whereas national market for home sales are about 21,564 units, with a historic expansion of 2%, it can be said that there are opportunities for C+E, sit up and achieve a successful participation in the industry.

The business plan of C+E, has taken a market share of 0.035% consistent with the current state of the macro economic environment, the other incumbent firms on the market and growth expectations both in the specific market and the country, positive results, both financial and interest satisfaction.

3. INTRODUCCIÓN

3.1 Descripción del problema.

A mediados del año 2010, respondiendo a la necesidad de reparaciones de propiedades habitacionales en Santiago y sus alrededores debido al terremoto que azotó el centro sur de Chile el 28 de febrero de ese mismo año, este tesista, comienza a trabajar de forma independiente en la industria de la construcción.

La necesidad en ese minuto, principalmente entre el año 2010 y 2011 estaba enfocada a las reparaciones, adecuaciones y remodelaciones de departamentos y casas habitacionales. Este trabajo se realizó principalmente para los dueños de los inmuebles o por encargo de empresas aseguradoras.

El año 2012 la demanda del mercado en reparación de siniestros en Santiago, comenzó a normalizarse, en función de esta modificación en el entorno es que, el tesista enfoca el conocimiento adquirido en prestar servicios de construcciones nuevas y remodelaciones, manteniéndose siempre en el rubro de propiedades habitacionales.

Así es como luego de tres años, se pudo percatar que hubo requerimientos en las distintas obras con ítems similares y en algunos casos se pudo abaratar costos aprovechando recursos sobrantes de otras obras. Concluyendo que las necesidades de los mandantes eran similares dado que en muchos casos solicitaban diseños de proyectos del mismo tipo incluso en dimensiones similares.

Surgió el mismo año 2012 la inquietud de estudiar cuáles son los proyectos o las necesidades realizadas por mandantes, similares a las ya atendidas, en cuanto a remodelaciones, ampliaciones y habilitación de viviendas. En base a estas mismas inquietudes también se buscó estudiar la posibilidad de ofrecer proyectos prediseñados para estos mismos requerimientos.

Lamentablemente ese año el grupo humano ya formado se separa y el emprendimiento generado, a esta fecha, se encuentra sin actividad.

Hoy la inquietud al problema persiste, dado que la industria habitacional funciona de manera lógica, se construye lo que se necesita, siendo todas las necesidades del tipo específico. Con ello, todos los requerimientos deben diseñarse de forma aislada e individual.

Por ello cuando una persona piensa en remodelar, ampliar o construir su propiedad debe acudir a un arquitecto y proyectistas de especialidad: sanitaria, eléctrica, paisajismo, etc., que plantee su requerimiento y luego alguien ejecute dicho diseño, situación que produce pérdida de tiempo y generalmente valores más abultados en su construcción.

Dicho lo anterior, surge naturalmente la inquietud de estudiar la posibilidad de proveer soluciones prediseñadas de necesidades comunes de los mandantes, generando un vuelco en la forma de pensar, remodelar o construir algo, pero también en la forma de ofrecer este servicio.

3.2 Oportunidad de la Empresa.

El mercado inmobiliario futuro trae cambios. La Ley de Reforma Tributaria aprobada a finales del año 2014 considera a partir del 2016 la venta de proyectos habitacionales contemplando pago de IVA, así también la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras establece explícitamente la morosidad para producto hipotecario a la relación del préstamo del 80% del total del monto de la propiedad, a partir del año 2016.

Dicho ello, la búsqueda de obtener mejor rendimiento del negocio inmobiliario es muy importante, tomando en cuenta que el mercado nacional del año 2014 fue de 63.891 unidades vendidas y el actual promedio de ventas anuales es de 74.204 unidades vendidas, moviendo un mercado de alrededor de 110 millones de UF.

Entonces, este estudio busca la evaluación de una empresa que realice el pre diseño de espacios y proyectos de viviendas unifamiliares y la venta de estas mismas, para luego realizar su construcción mediante metodología tradicional, buscando bajar los costos de diseño, dado que serán situaciones repetitivas, bajar costos de construcción dada economías de escala y proyectos

bien estudiados y menores días de construcción en función del conocimiento previo adquirido.

3.3 Hipótesis

Es posible desarrollar una empresa que produzca pre diseños en viviendas unifamiliares de modelos comunes repetitivos y a esto asociar la venta, insertando ambas cosas al mercado chileno obteniendo una rentabilidad mayor a la situación del mercado tradicional.

3.4 Objetivos Generales y Específicos.

3.4.1 Objetivo General

El objetivo principal de esta investigación es evaluar estratégica y económicamente la incorporación al sector inmobiliario chileno una empresa que genere y venda proyectos prediseñados y asociado a esto, su construcción.

Dado que la diferenciación de esta empresa será dada por el método de generación de diseño de producto, es que sólo se realizará el estudio en función de ello y no la línea de negocio de la construcción.

3.4.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro entorno empresarial del país
- Analizar el mercado de la construcción nacional, evaluando específicamente el mercado de viviendas unipersonales de proyectos prediseñado y prefabricado.
- Evaluar estratégicamente la empresa y su entorno mediante método PEST y 5 fuerzas de Porter.
- Realizar estudio de evaluación de proyecto: Definiendo proyecto, Estudio de mercado, Estudio técnico, Estudio financiero, Estudio de Rentabilidad y Estudio de sensibilidad.
- Formular Plan de Marketing y flujo de caja de proyecto.

4. METODOLOGÍA

4.1 Metodología de la investigación

La forma en que se abordará este caso será una secuencia de etapas que justificará y responderá al problema inicialmente planteado, así también entregará antecedentes para demostrar la hipótesis establecida.

Se comenzará estudiando el ambiente político, económico, social y tecnológico del mercado nacional, estableciendo el macro entorno en que se establecerá la empresa, esto mediante método PEST (H. Mintzberg (1984)). Luego se analizará el funcionamiento de la empresa, en relación a sus stakeholder, tomando información del mercado y de producto ya evaluado, esto mediante la metodología de las 5 fuerzas de Porter (Porter 1979).

Luego, en un segundo capítulo, se comenzará el estudio de evaluación de proyecto (McKeever, 2010), incorporando a la investigación un análisis del negocio y funcionamiento, describiendo aspectos técnicos y financieros.

4.2 Alcance de la investigación

El alcance de investigación será nacional y se limitará al desarrollo de un plan para la creación de la unidad de negocio de proyectos prediseñados. Haciendo un análisis estratégico interno y externo del mercado.

A pesar que se contempla dentro de la empresa la construcción de los proyectos diseñados, no se considera en la evaluación de este estudio.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Análisis estratégico del entorno

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, a todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Dentro de él se considera el conjunto de factores económicos, socioculturales, tecnológicos y políticos, que conforman el marco global de actuación. Con respecto al entorno general, la empresa no tiene prácticamente capacidad de control de los fenómenos que en él se registran, son meros datos para la empresa y como tal deben tomarse.

Así es como las características del entorno condicionan las decisiones estratégicas de las compañías en función de una serie de factores respecto a sus competidores, substitutos, proveedores. En el proceso de formación.

En un entorno estable, donde nada cambia, la organización puede prever su situación futura, y de permanecer invariables los demás factores, puede en consecuencia aislar su núcleo de operaciones normalizando las actividades del mismo (estableciendo reglas, formalizando el trabajo y planificando acciones) o quizás, en lugar de ello, normalizando sus habilidades. Sin embargo, cuando las condiciones ambientales son dinámicas, cuando es necesario cambiar el producto con frecuencia, se produce una elevada rotación de personal y la situación política es inestable, la normalización ya no es útil, y, en su lugar, debe mantenerse flexible y lograr la coordinación a través de la supervisión directa o de la adaptación mutua. H. Mintzberg (1984)

5.1.1 Método PEST

Este análisis muestra un análisis del macro entorno estratégico externo en el que trabaja la organización. PEST es un acrónimo de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST debe llevarse a cabo para la organización sometiéndolo a estudio en el debido entorno.

Se describe de qué se encarga cada factor:

- i. Factores Políticos: Se evalúan efectos de las regulaciones gubernamentales sobre el ambiente empresarial y el comercio, debiendo considerarse la estabilidad política, los impuestos, regulaciones comerciales, normas de seguridad y legislación laboral.
- ii. Factores Económicos: Se evalúan aquellos que afectan directamente a las empresas, tales como la inflación, la tasa de interés, el crecimiento económico, el desempleo y el ciclo económico que experimenta el país.
- iii. Factores Sociales: Se analiza el entorno socio-económico del mercado, por medio de factores demográficos del mercado objetivo, limitaciones culturales, estilo de vida y educación, de manera de entender cómo se generan las necesidades del consumidor.
- iv. Factores Tecnológicos: Se analiza la forma en que la tecnología impacta un producto, ya sea positiva o negativamente, evaluándose los avances tecnológicos, el ciclo de vida de las tecnologías, el rol de internet y el gasto en investigación que efectúa el gobierno.

Figura N°1 - Factores de Macro Entorno - Método PEST.



5.1.2 Método de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

De acuerdo a lo expresado por M. Porter en 1979, la intensidad de la competencia en la industria investigada viene dada por la combinación de cuatro elementos o fuerzas. Creando así esta quinta fuerza de rivalidad. En función de ello esta metodología es una herramienta de planificación estratégica que permite el análisis de la industria, ayudando a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuáles son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuáles son las restricciones de acceso.

Cada factor considera para su análisis, lo siguiente:

- i. Poder de negociación de los clientes: Determinada por la concentración y tamaño de los compradores, grado de dependencia y costo de cambiar de producto/servicio, capacidad de integración hacia atrás, competencia entre los compradores, costo del producto/servicio respecto del costo del producto/servicio final, diferenciación del producto/servicio.
- ii. Poder de negociación de los proveedores: Determinada por la concentración y tamaño de los proveedores, costo de cambiar de proveedor, capacidad del proveedor de integración hacia delante, costo de los productos/servicios del proveedores en relación al costo total del producto/servicio final.
- iii. Amenazas de nuevos competidores: Determinado por la existencia de barreras de entrada, grado de diferenciación del producto/servicio, requerimientos de capital, valor de la marca, ventajas en costos, acceso a canales de distribución, represalias esperadas, regulaciones.
- iv. Amenazas de productos/servicios sustitutos: Determinado por el costo de cambio para el cliente, precios relativos y disponibilidad de productos sustitutos, nivel percibido de diferenciación del producto/servicio.
- v. Rivalidad entre los competidores: Determinada por el grado de concentración de la industria, la diversidad de competidores, en nivel de crecimiento del mercado, diferenciación de producto/servicio y las condiciones de la industria.

Figura N°2 - Método de las Cinco Fuerzas de Porter



5.2 Evaluación de proyecto

5.2.1 Método de Evaluación de Negocio

Un plan de negocios es una declaración escrita que describe y analiza un negocio y da proyecciones detalladas acerca de su futuro. Un plan de negocios también cubre los aspectos financieros de iniciar o expandir el negocio, la cantidad de dinero que necesita y cómo se va a pagar. (McKeever, 2010),

Los elementos que se analizan como parte del Plan de Negocio son los siguientes:

- i. Descripción del negocio, su entorno y el mercado a los que apunta.
- ii. Determinación de los recursos requeridos para la puesta en marcha del negocio.
- iii. Definición y descripción de la estructura organizacional y recursos humanos.
- iv. Desarrollo del plan de marketing.
- v. Definición general del plan de operaciones.

- vi. Desarrollo del plan maestro de actividades.
- vii. Desarrollo del plan financiero, pronóstico de ventas, flujo de caja y plan de gastos e inversiones.

6. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 Evaluación de macro entorno mediante Metodología PEST

Factores Políticos:

Chile es un país con régimen político democrático. Se encuentra distribuido en tres órganos: Poder ejecutivo, encabezado por un presidente, Legislativo: ejercido por el Congreso Nacional y el Poder Judicial que en su más alto tribunal tiene la Corte Suprema de justicia.

El año 2013 luego de una votación democrática de cambio de presidencia se incorpora a comienzos del 2014 al poder una nueva administración, elegida entre otras cosas con la función de llevar adelante modificaciones a Ley Tributaria, Educacional, del Trabajo y Constitucional.

La reforma tributaria discutida y aprobada en septiembre de 2014 tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones. Así también se modifican los valores de las viviendas con derecho a este crédito especial del 65% del IVA. Es así que a partir del 1° de enero del año 2015, sólo tienen derecho a crédito los inmuebles con destino habitacional que no superen las 4000 UF; A partir del 1° de enero del año 2016, sólo para inmuebles cuyo valor no exceda de 3.000 UF. Finalmente, a partir del 1° de enero del año 2017 este crédito sólo será para viviendas cuyo valor no supere las 2.000 UF.

En ese contexto, se espera que el crecimiento económico se mantenga estable durante el año 2015. En el rango de 2,6 al 2,9%, con un proceso más acelerado y evidente hacia finales del segundo semestre del año, como resultado de las políticas monetarias y fiscales expansivas en curso, la recuperación de la inversión privada y de la demanda interna, de acuerdo a lo señalado por Banco Mundial y Servicio de Impuestos Internos de Chile.

Las otras reformas que aún se mantienen en estudio y de acuerdo a lo indicado en informe de Junio del 2015 de Política monetaria, del Banco Central

de Chile, señala que el indicador de confianza empresarial es determinante en la inversión, y que en los últimos trimestres su deterioro tiene un importante componente autónomo, el que además explica una parte relevante del bajo dinamismo de la inversión.

La empresa inmobiliaria de proyectos prediseñados estará afectada principalmente por factores externos del propio mercado, toda vez que dado el ambiente en que se encuentra Chile puede afectar la inversión y con ello la demanda de productos de segunda necesidad como la ampliación o mejora de un bien inmueble, así también el requerimiento de compra de una primera o segunda vivienda.

Factores Económicos:

Chile posee una economía abierta, con competencia de libre mercado, estabilidad macroeconómica y un marco regulatorio estable. Principalmente los productos exportados son materias primas y los importados son productos terminados.

La clasificación “Riesgo País” dada por la consultora Fitch Ratings es de A+ con perspectiva estable, medido en mayo del 2015 superando a todos los países de la región.

Esta clasificación no muestra sino la estabilidad económica, social política que ha traído Chile en las últimas dos décadas y dada la clasificación estable hacia el futuro.

Las perspectivas de crecimiento económico tomada al primer semestre año 2015 son del 2.7% y con tendencia al alza dado la normalización de inversión e importación de bienes y consumo, de acuerdo a los gráficos expuestos más adelante.

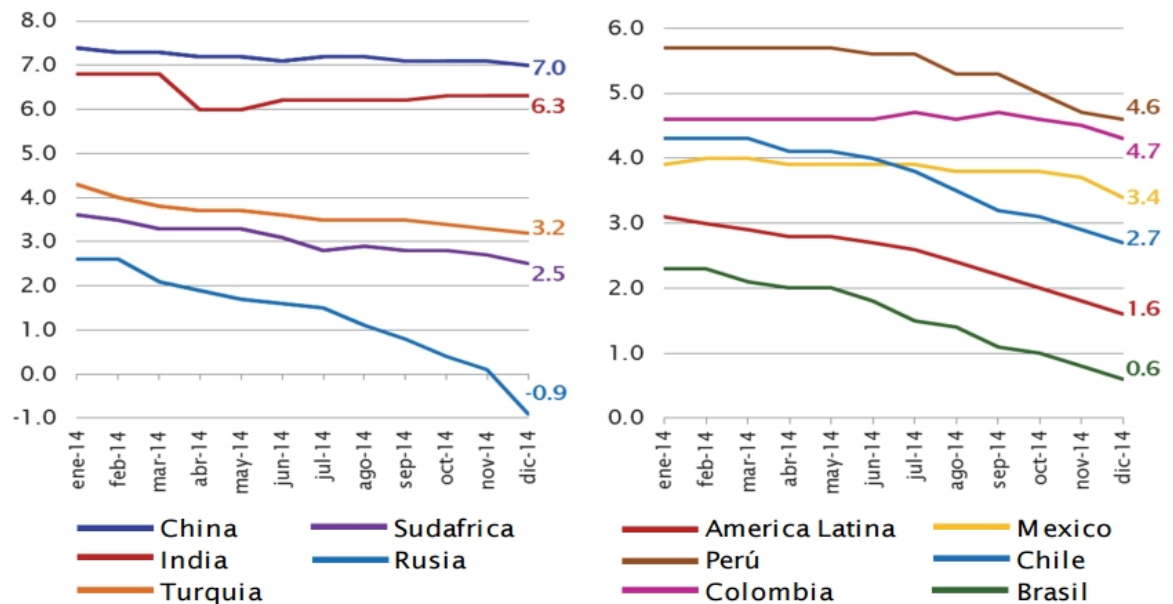
Gráfico N° 1 - Gastos del PIB - Crecimiento Real Anual %

Banco Central de Chile

Especificación	2010	2011	2012	2013	2014	1°T 2015
Demanda Interna	13,5	9,4	7,3	3,7	-0,6	1,3
Formación Bruta Capital Fijo	11,6	15,0	11,6	2,1	-6,1	-1,7
Consumo Total	9,7	7,8	5,7	5,5	2,5	2,2
Consumo Privado	10,8	8,9	6,1	5,9	2,2	1,6
Consumo Gobierno	4,6	2,5	3,5	3,4	4,4	5,6
Exportación Bienes y Servicios	2,3	5,5	0,1	3,4	0,7	1,4
Importación Bienes y Servicios	25,5	16,0	4,8	1,7	-7,0	-2,0
Producto Interno Bruto	5,8	5,8	5,5	4,2	1,9	2,4

Gráfico N° 2 - Perspectivas de crecimiento económico para el 2015

(Variación % del PIB real) - Informe de Momento Económico Enero 2015. CEP.



En términos propios del sector construcción, SOFOFA informa que el primer trimestre de año 2015 tuvo un aumento del 2% y un aumento de 0.6% en el sector de servicios de vivienda, ambos sectores donde se quiere enfocar la oferta, respecto de igual período del año anterior.

Factores Sociales:

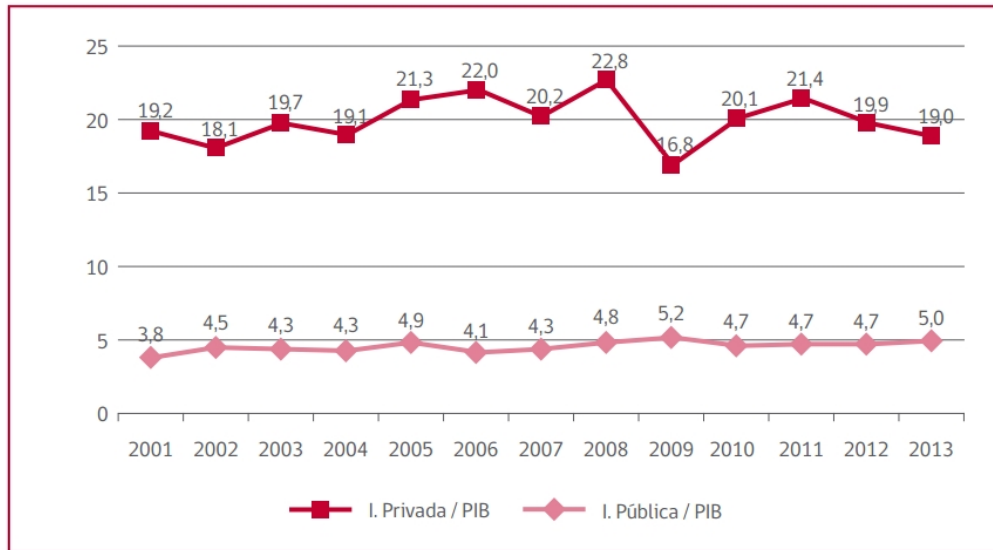
En los últimos 15 años Chile ha sido exitoso en reducir la tasa de pobreza y pobreza extrema, situándose entre los países con menor índice de pobreza en la región y con los mejores indicadores de desarrollo humano.

Los datos indican que la tasa de pobreza disminuyó en 24,2 puntos porcentuales entre 1990 y 2011 mientras que la tasa de indigencia se redujo en 10,2 puntos porcentuales en el mismo período.

Sin embargo, es uno de los países con mayor desigualdad del mundo, a lo que se añade el bajo nivel de ingreso que tiene una parte importante de hogares en el país, donde cerca de dos terceras partes posee un ingreso inferior al ingreso promedio nacional. La trayectoria del coeficiente de Gini ocupado para medir desigualdad de ingresos de la población, indica que en América Latina y Chile en los últimos años, se ha producido una disminución gradual. Sin embargo, Chile mantiene una desigualdad mayor que el promedio regional con un coeficiente de Gini de 0,52. Esta situación se repite cuando se compara Chile con los países de la OCDE. (Informe Desarrollo Social 2014)

En relación al gasto realizado con el fin de mejorar los indicadores sociales de la población se estima de acuerdo a Ministerio de Desarrollo Social se invertirá el año 2015 un 5% del PIB como inversión fiscal y 19% del PIB como inversión privada. Así también es posible indicar que estos valores de inversión son regularmente estables en el tiempo de acuerdo a lo indicado en siguiente gráfico.

Gráfico N° 3 - Inversión privada e Inversión Pública
 Como porcentaje del PIB, 2003-2013



Dados los indicadores sociales evaluados, es posible indicar que existe un desarrollo social económico en el país, buscando mayor igualdad de ingreso. Ello afectara positivamente el negocio que se plantea, toda vez que el mercado de estudio aumentará, existiendo una plaza de venta mayor a medida que avanza el tiempo.

Factores Tecnológicos:

La experiencia internacional demuestra que empresas de diferentes tamaños pueden lograr grandes saltos en materia de competitividad utilizando la I+D como eje de sus estrategias (Corfo 2015). Así entonces es posible explicar que el grado tecnológico de un país es medio de acuerdo al porcentaje del PIB en Investigación y desarrollo

Chile de acuerdo a cifras obtenidas del Ministerio de Economía ha crecido gradualmente, así es como entre los años 2007 y 2012 la inversión de este indicador se incrementó un 36%, y entre 2012 y 2013 un 9,4%.

Hoy en Chile la inversión es del orden de 0,39% del PIB, los más bajos de los países miembros de la OCDE (promedio de 2,4%), en contraste con Corea del Sur, cuyo gasto alcanza el 4,36% de su PIB que pertenece al mismo bloque.

Así también hay diferencia en los porcentajes de inversión del sector privado frente al sector público. Los países desarrollados con alta inversión del indicador son liderados por las empresas, mientras tanto en Chile, los datos muestran que el principal inversionista es el Estado. La diferencia relativa de las inversiones acorde a datos del 2013 es de 34% de inversión sector privado frente al 38% de inversión del sector público.

En relación a la inversión en tecnología y desarrollo en el ámbito de la construcción no se han podido encontrar datos que satisfagan el promedio nacional. Sí se conoce una baja importancia de ello en este rubro.

6.2 Análisis Externo Mediante Cinco Fuerzas de Porter

Amenazas de nuevos competidores:

Nuevas empresas en una industria traen nueva capacidad y el deseo de ganar participación de mercado, lo que puede reducir el margen de ganancia de la industria. Además, un mercado guiado por el factor económico cíclico chileno, debe contemplar una mirada a largo plazo.

El sector en que se desarrolla este estudio, se encuentra en la industria del diseño de proyectos de obras, así como también en el de construcción. En un comienzo, los productos serán asociados a propietarios de nuevos departamentos en Santiago y que quieran hacer modificaciones en ellos, por esto principalmente en sus inicios serán las propias empresas constructoras de proyectos nuevos que estén dispuestas a hacer modificaciones en obra a los departamentos antes de la entrega a propietarios. Luego empresas de diseño interior o de arquitectura que realicen obras complementarias de remodelación y ampliación.

Los nuevos competidores tendrán barreras al ingreso, como por ejemplo, economías de escala que podrá tener la empresa en estudio dada la cantidad de obras en ejecución. Así también diferenciación de productos y diseños ya que se buscaran proyectos repetitivos únicos en su clase.

Poder de negociación con los clientes:

Dentro de una industria atomizada por empresas ejecutoras de proyectos de construcción, el cliente tiene poder de negociación en cuanto al costo de la solución constructiva ofrecida, sin embargo no frente al diseño que se entregue, dado que esta industria de empresas que realizan diseño de proyectos y su ejecución, es reducida.

Es muy importante realizar un paréntesis en este punto y definir que el producto que se estudiará, tendrá relación con una solución de diseño y no una solución constructiva. Ya que la solución constructiva es complementaria y no agrega valor en un ambiente atomizado de empresas constructoras.

Dicho esto es que se puede dilucidar que la información Ofertante – Cliente es baja, generando una negociación dispar.

Es por esto que la empresa en estudio deberá lograr mediante publicidad y marketing, promover mayor conocimiento al ofertante del producto prestado, con la posibilidad de generar un mejor entendimiento y negociación de lo que se llevará a cabo, de tal manera que la construcción se mantenga en un segundo plano y complementario a la venta.

Amenazas de productos y servicios sustitutos:

Se ha considerado un mercado sustituto el de empresas constructoras de proyectos prefabricados u oficinas de arquitectura o diseño que generan proyectos a solicitud de la demanda.

Las empresas y oficinas de servicios sustitutos de acuerdo a lo señalado son bastantes, y se encuentran diversificadas en todas las regiones del

territorio nacional. Es por ello que la apuesta de valor o diferenciación con que se enfrente el mercado es importante.

Se han enumerado propuestas de valor que se consideran en los estudios posteriores, que se comentan a continuación:

- i. Propuesta de valor centrada en un producto, no en un servicio, por ello, nos enfocaremos en proveer un proyecto del más alto estándar, certificado.
- ii. Ofreciendo proyectos habitacionales de todo tipo, contemplando todo tipo de proyectos de instalaciones, a un valor sustantivamente menor al de la generación de ellos de forma particular.
- iii. Generando proyectos altamente atractivos, en cuanto a diseño y funcionalidad.
- iv. Ofreciendo altos estándares de calidad en su construcción y funcionamiento, manteniendo en proceso constructivo visitas regulares técnicas.
- v. Construyendo alianzas estratégicas con bancos y entidades financieras, favoreciendo la obtención de créditos de auto construcción a sus compradores.
- vi. Otorgando simultáneamente una base de datos de terrenos propios o de terceros a la venta en distintas partes de Chile, para complementar el proyecto en su totalidad.

De esta manera mantendremos las amenazas de productos sustitutos minorados, sobresaliendo de la atomización de empresas que pueden generar soluciones sustitutas.

Poder de negociación con proveedores:

Los proveedores serán todas aquellas empresas que generan servicios asociados al proyecto de diseño, ellos podrán ser empresas consultoras, constructoras, de arquitectura, interiorismo, desarrollo de proyectos de instalaciones etc.

Con el ingreso al mercado, las empresas proveedoras de servicios tendrán mayores oportunidades de negocio, toda vez que será la empresa un consumidor interno y constante de sus servicios por categoría.

Inicialmente se generará una negociación con proveedores de forma recíproca, ya que a mayor demanda de productos será mayor la necesidad de nuestra empresa de generar nuevos proyectos y ello influirá en mayor cantidad de pedidos internos de diseños de cada área a cada empresa de desarrollo.

Esto posiblemente en el tiempo genere alianza con empresas proveedoras y baja en los costos de proyectos para venta.

Rivalidad entre competidores:

Como se ha descrito, la industria inmobiliaria es un negocio atomizado con valores y márgenes de ganancia establecidos por la alta competencia en un rango del 10 al 20% de la inversión después de impuestos.

En función de ello y siguiendo lo definido como propuesta de valor es que si bien los nuevos competidores serán un factor importante a considerar, será necesario tiempo y recursos para mantener una cartera de proyectos que cumpla con las expectativas de los clientes, tanto técnica, funcional como en cuanto a la certificación. Es por ello se considera que esta es la mayor barrera de entrada o fuerza expuesta entre competidores.

Por otra parte la amenaza de productos y servicios sustitutos de empresas existentes en el mercado mantendrán una fuerza media con nuestra empresa, dado que si bien trabajan en la misma industria, el cambio al nicho de negocio de productos prediseñados estandarizado es alto, dado que los costos de implementación lo son, debiendo incluso cambiar la misión de la empresa

para cubrir este nuevo perfil. Sin embargo no se debe menospreciar la importancia de esta fuerza, dado que como se comenta, es difícil el cambio de paradigma en las empresas pero no imposible en función que se trata de empresas inmersas en la misma industria.

En cuanto a la fuerza existente con los proveedores: se describe baja. Esto dado a la influencia positiva o sinergia posible de generar entre empresas, dado que entre mayor sea el número de proyectos generados y estudiados, mayor será la cantidad de trabajo para empresas de proyectos externos.

En relación a la negociación con los clientes, la fuerza encontrada en estudio es baja y beneficiosa hacia ellos, ya que dada la apuesta de valor es beneficioso obtener un proyecto customizado a requerimientos de cada cliente a un valor menor a lo tradicional.

Esto generara una baja de precios en la industria y búsqueda de ingreso de nuevos competidores, inicialmente referidos como la mayor fuerza.

Es necesario entonces concluir que las fuerzas en disputa en este negocio serán principalmente altas y altas medias en relación a nuevos competidores y competidores existentes que cambien el giro de su negocio. Por ello es muy importante la generación y visualización de marca mediante marketing y herramientas de publicidad. Así también la generación de proyectos bien definidos para los distintos segmentos y alianzas claras y contundentes con empresas bancarias y de servicios. La instalación de salas de venta en sectores en desarrollo y la construcción ejemplar de los proyectos ya diseñados.

Entonces la obtención de mercado objetivo, su mantención y crecimiento intentará estar disminuida por esta fuerza externa de nuevos competidores o empresas de la industria con cambio de giro. Dado ello es importante mantener las conclusiones antes descritas como antecedente. Estas posteriormente se estudiaran y cuantificaran.

7. NEGOCIO DE PRE DISEÑO

7.1 Descripción

El concepto de pre diseño, se refiere a la evaluación previa de un proyecto. Con anterioridad a la necesidad específica del cliente. Desarrollando proyectos con necesidades estándar y adaptables a las distintas solicitudes, sin aumentar el valor y tiempo de ejecución.

Un proyecto prediseñado contemplará arquitectura, estructura, instalaciones y terminaciones, todo con el fin de estimar todos los costos y plazos de su ejecución teniendo la posibilidad de ofrecer en el mercado un producto desarrollado, aprobado y certificado, listo para construir.

El pre diseño busca facilitar y acortar el trabajo de búsqueda de proyectos a los clientes, ofreciendo proyectos de casas y secciones de estas como: cocinas, living, etc. a un bajo costo de forma estandarizada con construcción tradicional, a la medida de sus necesidades.

La construcción tradicional se refiere a la ejecución en terreno de todas las partidas de construcción, a través de materias primas y horas hombres de especialistas y maestros.

Dado que el proceso constructivo no mantiene cambios a lo tradicionalmente realizado, no se evaluará en este estudio.

El negocio de venta de proyectos prediseñados se enfocará en proporcionar a las personas un servicio fácil y eficaz de viviendas sostenibles, de diseño moderno y máxima calidad. Ofreciendo tantos modelos y diseños como hogares sean capaces de imaginar los usuarios.

Así entonces, la apuesta de valor estará dada por un bajo valor de producto final, e innovación en la experiencia de compra de este tipo de productos.

Para crear proyectos con estudios exactos de costos y tiempos, y diferencia en la experiencia de venta, es necesaria la generación de una metodología o flujo de trabajo que se describirá a continuación.

Flujo de trabajo.

Proceso Técnico (Área Técnica)

i. Búsqueda y estudio de necesidad:

Mediante análisis de mercado y evaluación experta se evaluará la necesidad de los clientes de acuerdo a tipos de proyecto, situaciones y áreas donde se desarrollará la construcción.

ii. Desarrollo proyecto de arquitectura, diseño y cálculo:

Luego de conocer la necesidad se generará un anteproyecto que se someterá a evaluación y luego el desarrollo completo de proyecto de diseño, arquitectura y cálculo. Todos proyectos prioritarios para estudios de instalaciones.

iii. Desarrollo de proyectos de instalaciones y servicios:

Luego de proyectar un diseño completo se deben desarrollar las demás especialidades que cumplan con dar funcionalidad al proyecto.

iv. Estudio de costos y plazos de ejecución

Teniendo el diseño y proyectos de servicios completos se realizará una estimación de costos, mediante presupuesto de valores unitarios, tomando como referencia para todos los proyectos un estudio de construcción en el mismo lugar donde está ubicada la oficina central. A la vez, se estimarán los plazos de ejecución tomando el mismo supuesto.

La desviación de costos y tiempo en lugar de destino final se estimará mediante una tabla de desviación clasificada mediante: cordillera, centro, costa en complemento con desviación por cada región. Esta tabla se realizará mediante datos históricos de otras empresas y se actualizará con datos propios.

- v. Factibilidad de permisos y normativa

Todos los proyectos se realizarán en cumplimiento a la Ley General de Urbanismo y Construcciones D.F.L N°458 y su Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones. Luego teniendo proyecto completo se analizará, que municipalidades de acuerdo a su ordenanza comunal aprueban el proyecto y en cuáles no. Modificando la solución para abarcar un total máximo de aprobaciones.

- vi. Carpeta de proyecto completo

Teniendo proyecto, costos y normativa asociada al proyecto se creará carpeta física de todos estos antecedentes. Completando un proyecto de estudio y con ello factible su análisis comercial.

Proceso Comercial (Área Comercial y Finanzas)

- vii. Carpeta de presupuesto de proyecto

Ya teniendo carpeta con todos los análisis y costos de obra entregados por el área técnica, se complementará e introducirá a presupuesto los gastos generales asociados a la empresa. Con este paso se obtiene el costo final del proyecto y la carpeta de trabajo se encontrará lista para su venta y ejecución.

Así también en este paso, el área comercial evaluará el valor final de venta en función a los atributos del proyecto su configuración y segmento de necesidad inicialmente considerado en el mercado.

- viii. Desarrollo de marketing nuevo diseño

Una vez que la carpeta está finalizada, se realizará para cada proyecto una ficha de marketing y venta con que se ofrecerá el producto final en tienda. Este será el conocimiento previo a la compra que el cliente evaluará.

Esta ficha será clara y sencilla de evaluar por el cliente y contendrá todos los atributos del proyecto, incluyendo su configuración, diseño 3D, valor final y tiempo de ejecución.

Proceso de Venta (Área Comercial y Finanzas)

ix. Venta de proyecto

La promoción y venta de proyectos se realizará mediante plataformas digitales y tiendas presenciales, en que se dispondrá de todos los modelos, clasificados por tipo de construcción, número de pisos, tipología de terreno, número de habitaciones, número de baños, rango de precio, rango de superficie.

La venta estará dada por los siguientes cuatro pasos.

1. Elige tu diseño

El cliente imagina su casa o proyecto de sus sueños y trae a nuestras oficinas o busca en plataforma web su requerimiento hasta encontrar uno que se acomode a su necesidad y sea posible replicar en su propiedad.

Imagina su ubicación: una casa rural en mitad del campo, un loft en plena ciudad, una renovación de living o un cine en casa... Lo que el cliente busca e imagine en C+E ya se ha creado y estará a la venta en tienda un modelo de proyecto. Existirán muchos diseños preestablecidos, y con posibilidad de personalizar las terminaciones con cientos de combinaciones a elegir.

2. Estudio de Factibilidad

Una vez que el cliente tenga el modelo de su casa o proyecto ya seleccionado y su presupuesto y plazos personalizados, se revisaran los antecedentes señalados de su terreno y se analizará factibilidad municipal de su proyecto.

3. Formalización de Compra

Teniendo el cliente un proyecto seleccionado que cumpla con los temas técnicos y legales se firma y formaliza mediante un contrato la compra del proyecto y su realización.

Estando el proceso formal de compra aprobado el área técnica confirmará las calidades y complementos establecidos, la fecha de entrega, el precio final y definido según las personalizaciones de terminaciones y el contrato.

Se estudiará en este proceso generar alianzas con distintos bancos o entidades financieras que otorguen crédito de autoconstrucción con el fin de apoyar al cliente en todo el proceso de compra y realización del proyecto de ser necesario.

Proceso de Ejecución y Garantía (Área Constructora)

x. Construcción de proyecto

La construcción y garantía estará principalmente gestionada por tres puntos que se describen a continuación.

1. Gestión de trámites y obra.

Este período se inicia con el trámite de permisos y certificados para el inicio de obra. Luego de obtenidos, se revisan los plazos propuestos y se gestiona la construcción de dicho proyecto, supervisando a través de técnicos especialistas la correcta ejecución e instalación de obra y sus servicios.

2. Habilitación y entrega de proyecto.

Se ha finalizado la obra y obtenido certificado municipal de habitabilidad. Se hace entrega al propietario las llaves y garantías y manual de usuario de su nuevo proyecto.

3. Garantía de ejecución.

Comienza el período de garantía y postventa del proyecto de acuerdo a los plazos establecidos en artículo N°18 de Ley General de Urbanismo y Construcciones, así también se creará un proyecto de garantía interno, que mejore las condiciones de postventa a los compradores.

7.2 Descripción empresa: Concepto Más Estilo (C+E)

Empresa Concepto Más Estilo (C+E), es el nombre de la empresa en estudio que buscará diseñar y construir viviendas o partes de ella a precio y plazo fijo en todo Chile. Una empresa innovadora en procesos y diseño, y por ello competitiva con su entorno.

La empresa busca reinventar el proceso convencional de venta de unidades habitacionales, generando una búsqueda del cliente en proyectos prediseñados, con el fin de lograr la máxima eficiencia en precio, tiempo y calidad, siendo una respuesta a un servicio de forma integral.

Empresa C+E se formará por un grupo de profesionales confiables y creativos relacionados a los ámbitos de la arquitectura, ingeniería, decoración y construcción, que buscarán mediante la creación y venta de diseños de proyectos y la construcción con condiciones económicas y de gestión mejorada respecto al modo tradicional, dar valor a una industria que se mantiene estática en su forma de gestión desde sus inicios.

La empresa se llamará Concepto más Estilo ya que será la línea en que el cliente obtenga el resultado del producto que busca, por ejemplo:

CONCEPTOS: Casa, Oficinas, Jardines de plaza, cocinas, etc.

ESTILOS: Estilo moderno, Convencional, De niño, Minimalista, etc.

De esta forma el cliente en su línea de búsqueda podrá decidir por ejemplo una CASA CON ESTILO MODERNO.

El cliente calzará el modelo de vivienda o proyecto soñado con las clasificaciones de proyectos prediseñados que existen a la venta en tienda, y

gestionará las modificaciones necesarias ya establecidas de terminación, que cumplan con las expectativas de producto final.

Con ello ya podrá obtener un valor y plazo de ejecución estimado de su proyecto.

El proceso de diseño y gestión de la construcción nos permitirá un proceso de mejora continua, optimizando plazos, terminaciones y estandarización de las soluciones constructivas, todo con el fin de conseguir el valor más competitivo frente a soluciones similares.

7.3 Estudio Proyecto tipo

Con la finalidad de buscar un producto genérico promedio que cumpla con las características principalmente del mercado es que para la realización de este Plan de Negocios se ha considerado el estudio de los informes trimestrales de Mercado Inmobiliario realizados por la empresa Adimark, informe de estabilidad financiera del primer trimestre del año 2015 del Banco Central de Chile e informe MACH marzo 2015 de la Cámara Chilena de la Construcción, que en su conjunto, dan luz de la actividad constructiva y venta inmobiliaria en Chile.

De acuerdo a informe MACH marzo 2015 es posible señalar que la superficie total autorizada para construir en los primeros tres meses del año alcanzó a 3,5 millones de metros cuadrados, un 11,5% menos que igual periodo del 2014. Si consideramos solo permisos de edificación con destino habitacional el descenso es del 8,4%, de manera que los metros aprobados para este tipo de construcción son de 2,3 millones de metros cuadrados.

En la Región Metropolitana la caída fue más severa (-26,3%), con solo 0,84 millones de metros cuadrados aprobados entre enero y marzo del 2015 (inferior a su promedio histórico de 0,87 millones de metros cuadrados). Por el contrario, en el resto de regiones se evidenció un avance en la superficie aprobada para viviendas (5,7%), de manera que se alcanzó 1,5 millones de metros cuadrados superando su promedio histórico de 1,2 millones de metro cuadrados.

Dado que los metros cuadrados aprobados son la oferta de las empresas inmobiliarias, en condiciones normales y comercio regulado, podemos establecer que este es el valor de demanda y así también son las ventas esperadas para el año, por ello en los siguientes gráficos podemos mostrar las ventas versus demanda anual de producto: viviendas habitacionales en Santiago y regiones.

Gráfico N° 4 - Ventas de Viviendas Nacional en miles de Viviendas

CChC

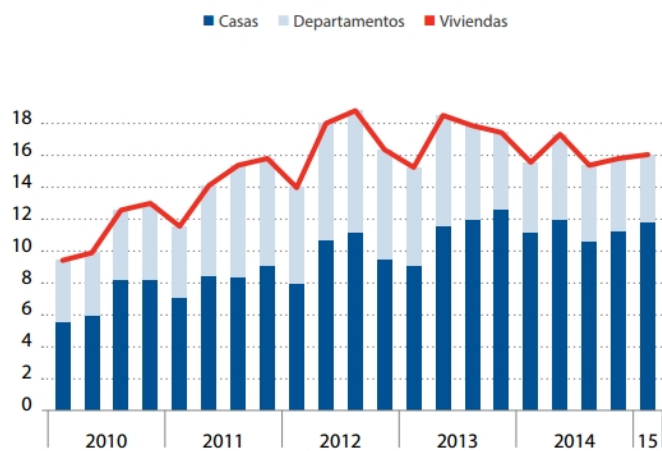
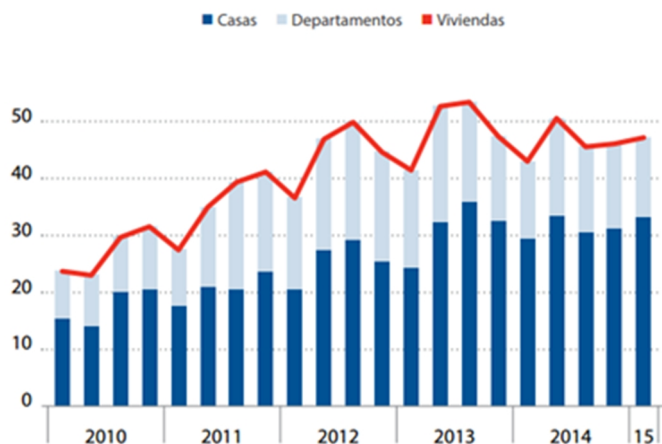


Gráfico N° 5 - Ventas de Viviendas Nacional en millones de UF

CChC



Ahora bien, con el fin de descomponer las cifras es posible evidenciar que en el caso de Santiago, donde existen registros de descomposición de cifras, los permisos de edificación de viviendas nuevas se concentraron en departamentos con un 77% y casas con un 23%. En el caso de los departamentos destacan comunas céntricas (Santiago, San Miguel, Ñuñoa y Estación Central), mientras que los permisos para casas se concentran en comunas más alejadas del centro (Colina, Peñaflor y Lampa).

En relación a lo descrito en informe de primer trimestre del 2015 de Mercado Inmobiliario del gran Santiago de Adimark, el valor promedio histórico de venta de una vivienda es de 3.949UF con un crecimiento a lo largo del tiempo, como lo expresa: “informe de precios de viviendas y factores macroeconómicos: El caso de Chile de Abril del 2014 del Banco Central”, indicando un crecimiento en el índice de precios de viviendas entre el 2002 y marzo del 2009, de una tasa de incremento anual de un 2% en promedio. Luego a partir del 2009, la tasa se triplicó (6%), y el índice alcanzó su máximo en diciembre del 2012.

En relación a los tipos de viviendas, las casas y departamentos crecían al mismo ritmo hasta el 2009 (2%), pero luego el crecimiento de las casas superó al de los departamentos, promediando un 9% anual. Esta diferencia se amplió tras el terremoto de febrero del 2010 donde aumentó la demanda por casas.

Gráfico N° 6 - Valor Promedio de UF, Venta en Viviendas Nuevas
 (Periodo Marzo 2006 – Marzo 2015) - CChC

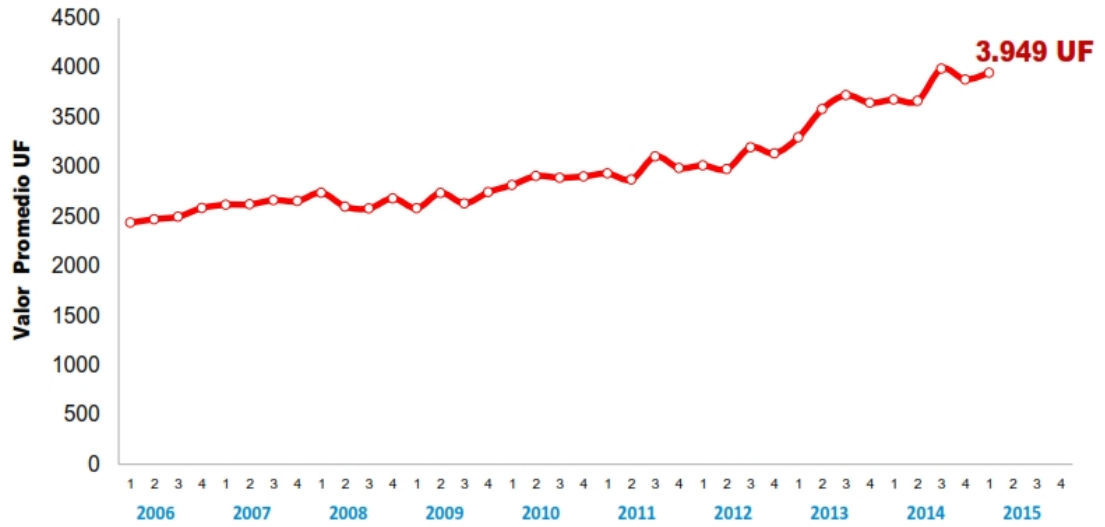
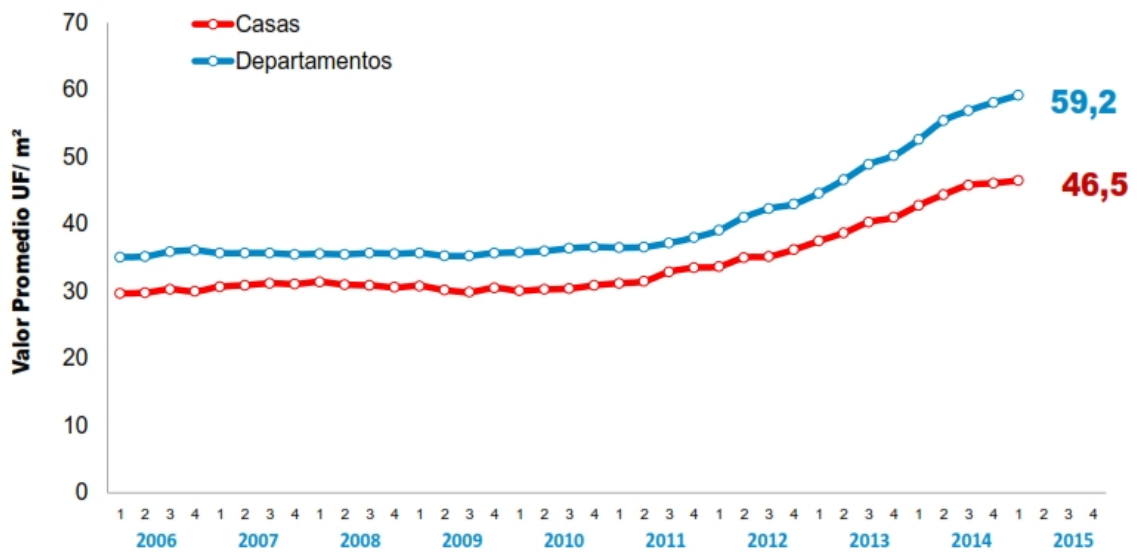


Gráfico N° 7 - Valor UF/M2 Promedio de Venta en Viviendas Nuevas
 (Periodo Marzo 2006 – Marzo 2015) - CChC



En este mismo informe se hace mención que el valor promedio de venta por metro cuadrado de vivienda es de 46.5UF.

Dado lo anteriormente planteado, fijaremos un producto medio para el estudio financiero que se caracterizará como por el valor medio metro cuadrado de vivienda, así también tomaremos de este estudio el crecimiento de valor de venta en el mercado.

Posteriormente analizaremos el tamaño del mercado y obtendremos el producto final de estudio con el cual se analizará el flujo financiero.

8. ENCUESTA

Durante el periodo Septiembre - Octubre del año 2015, se realizó una encuesta a personas que tenían una vivienda propia o estaban en búsqueda de una, con el fin de cuantificar las preferencias de vivir en casa o departamento, además de medir el gusto por desarrollar y construir proyectos propios versus proyectos de compra inmediata.

La plataforma digital ocupada para realizar dicha encuesta fue SurveyMonkey y ésta se distribuyó mediante las redes sociales: LinkedIn, Facebook, Instagram, y correos electrónicos.

Los encuestados totales fueron 77 personas, y sus preguntas y respuestas son expresadas de acuerdo a los siguientes gráficos

8.1 Preguntas de la Encuesta y respuestas.

Gráfico N° 8 - Pregunta N°1 de Encuesta

Pregunta: Usted dentro de que región vive o tiene físicamente una propiedad

Respondido: 77 Omitido: 0

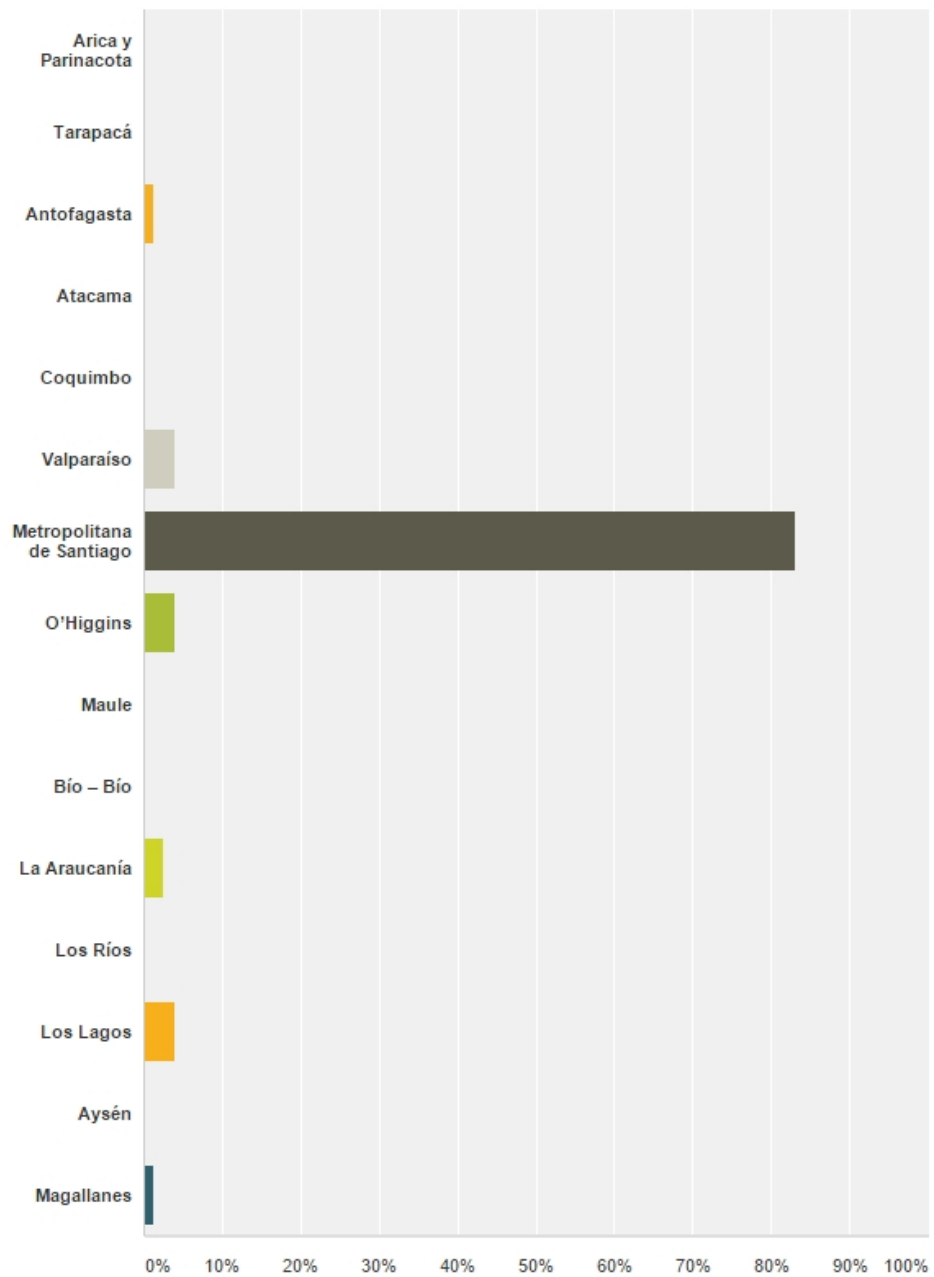


Gráfico N° 9 - Pregunta N°2 de Encuesta

Pregunta: Usted Vive en Departamento o Casa

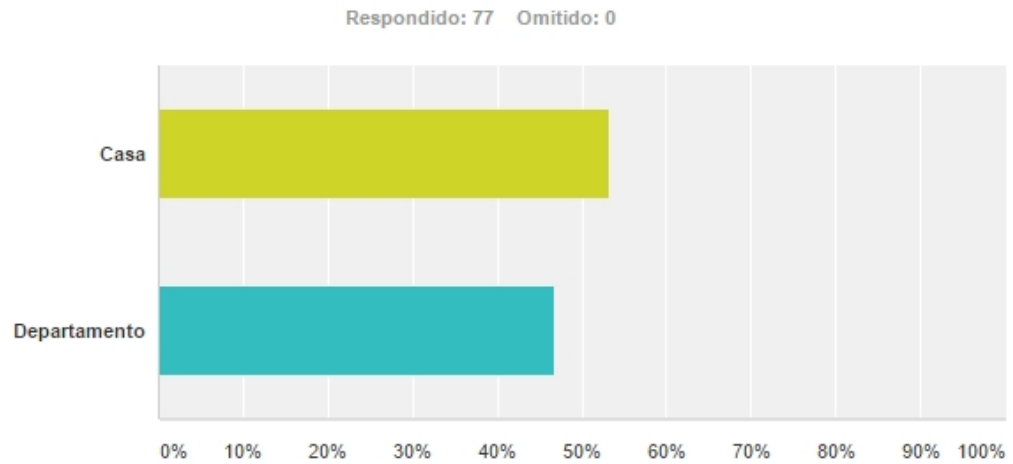


Gráfico N° 10 - Pregunta N°3 de Encuesta

Pregunta: Si tiene la posibilidad de vivir en una propiedad de igual dimensión, precio y entorno; usted optaría vivir en Departamento o Casa

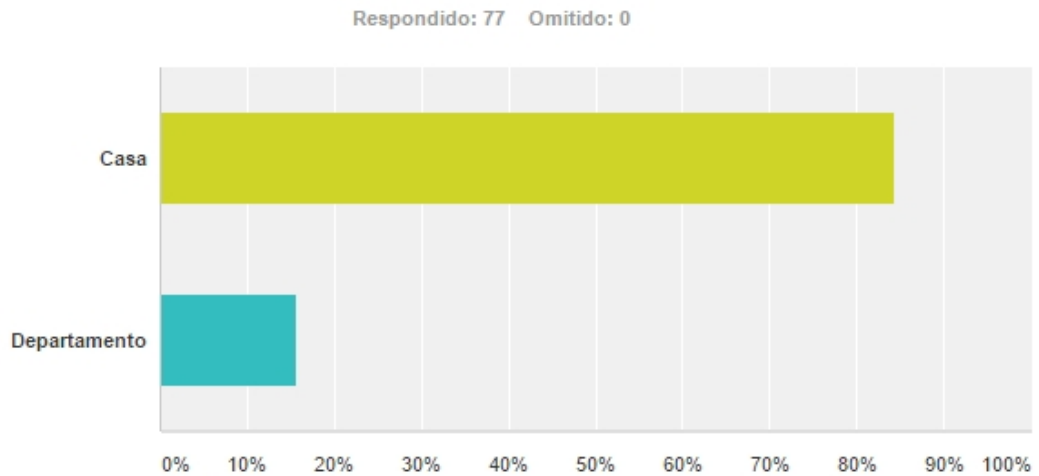


Gráfico N° 11 - Pregunta N°4 de Encuesta

Pregunta: Usted al momento de la compra de una propiedad preferiría

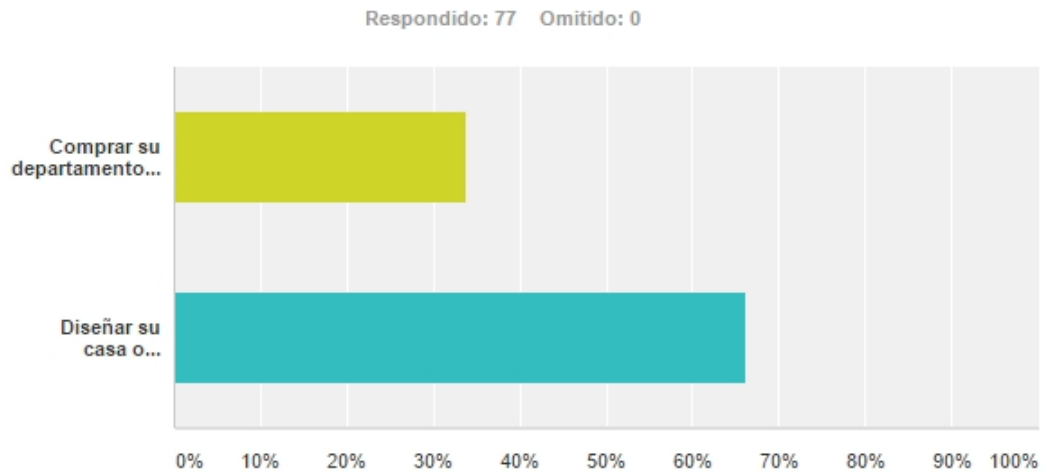
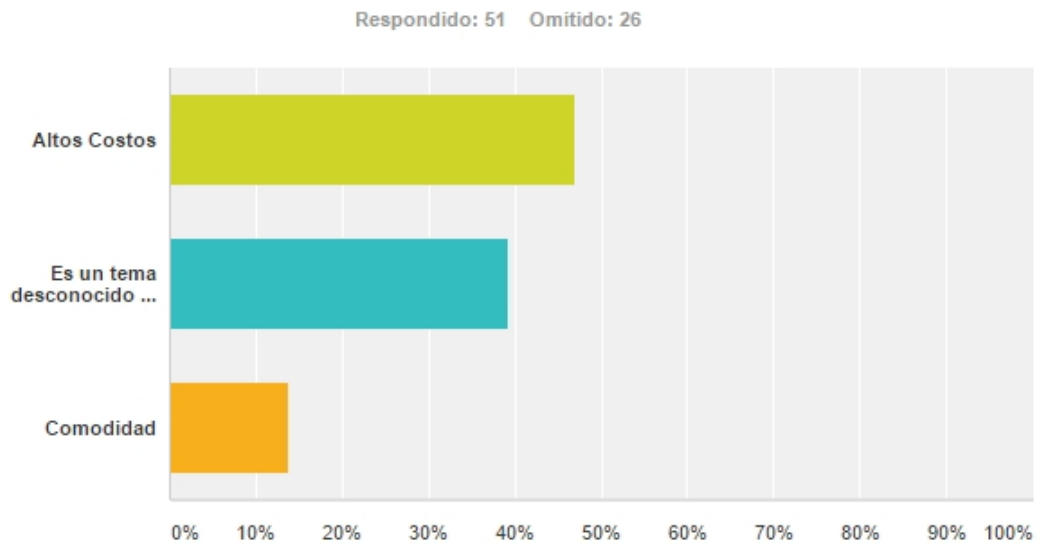


Gráfico N° 12 - Pregunta N°5 de Encuesta

Pregunta: Si su respuesta es diseñar y construir, ¿por que no lo hace?



Respuesta libre a pregunta N°5.

- R: *El capital inicial de autoconstrucción es mayor al de dar un pie para una vivienda ya lista. Si tuviese tiempo de ahorrar sería distinto pero las situaciones familiares no permiten dar mayores plazos.*
- R: *Experiencias y calidad de los maestros. Además, deseo evitarme pérdidas de tiempo, dinero y problemas.*
- R: *Prefiero construirme la casa ya que así dispongo de la plata, construyó según mis intereses (cocina grande, estudio-taller).*
- R: *Falta de terreno disponible para nuestras necesidades.*
- R: *Por el tiempo que requiere.*
- R: *No es tan fácil conseguir créditos para construcción libre como lo es para hipotecarios de casas construidas.*
- R: *En general para vivir en casa en Santiago a un precio razonable debes alejarte demasiado de los lugares habituales de trabajo y estudio, debiendo dedicar más tiempo para movilizarme además de la mayor exposición a robos y preocupaciones.*

8.2 Conclusiones de Encuesta

En relación a los datos obtenidos en la encuesta es posible concluir que existe un problema no cubierto, ya que hay personas que viven en departamento y quisieran vivir en casa.

Las personas prefieren en un 82%, en iguales condición vivir en casa, además un 62% de las personas que les gustaría vivir en casa, se encuentran deseosas de poder desarrollar y construir su casa a su medida, sin embargo no lo realizan efecto que desconocen el procedimiento y los costos involucrados en ello.

Consideran que es un tema engorroso, desconocido y de alto costo, no tomando en cuenta el factor comodidad como relevante.

Dicho lo anterior se continúa en búsqueda del mercado objetivo, comprendiendo, en función de la encuesta, existe un porcentaje de la población que no se encuentra satisfecha en su tipo de vivienda ni tampoco en su método de compra.

9. PLAN DE NEGOCIO

9.1 Descripción del negocio, producto y mercado

9.1.1 El negocio

El objetivo de la empresa C+E es la generación de proyectos habitacionales o parte de ellos a todo aquel que quiera o este en búsqueda de la construcción de una vivienda o remodelación de esta.

El negocio estará asociado a la venta de una serie de “productos” o diseños generados con anterioridad por la empresa, ya descrito en el punto 7.1 apostando producir mayores ventas que las empresas sustitutas dado que se satisface de forma ágil la necesidad del cliente, y con una apuesta de valor en costo y tiempo fijo de ejecución que se diferenciará de lo existente en la materia.

9.1.2 Producto y Servicio

Los productos se categorizarán en tres áreas fundamentales: Casas, Departamentos y Áreas libres. Luego cada sub grupo estará dividido en distintos conceptos de búsqueda, para finalmente optar un estilo, así de forma lineal el cliente podrá llegar a la necesidad de búsqueda de forma sencilla.

Ejemplo: El cliente está en búsqueda de un producto casa, el concepto elegido será Casa Primera vivienda luego elegirá un estilo por ejemplo moderno.

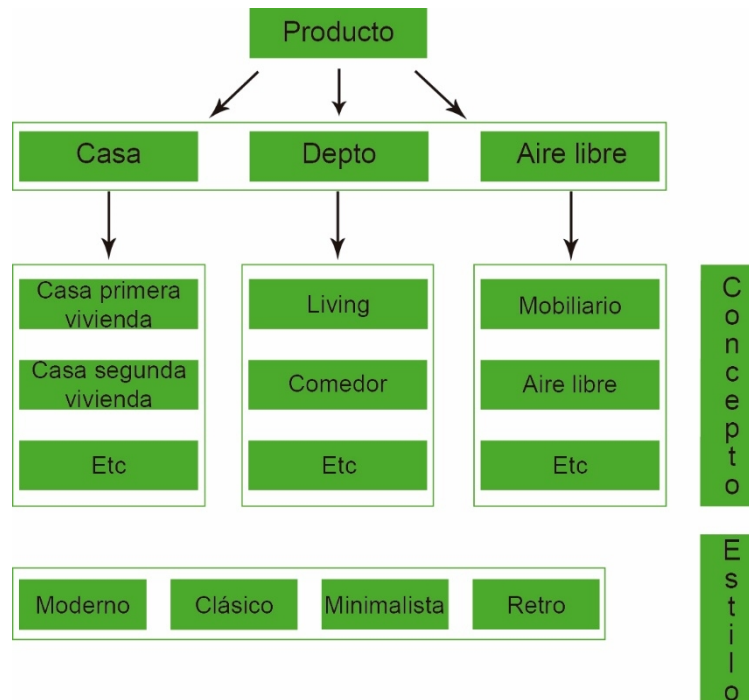
Por lo tanto el producto será: Concepto: Casa primera vivienda, Estilo: Moderno. U otro producto podría ser: Concepto: Cocina, Estilo: Retro.

Luego el producto se complementará con la construcción de la solución de diseño escogida, de acuerdo a lo ya descrito en punto 7.1 de este mismo trabajo.

El producto final será un asesoramiento integral de entrega de diseño, tramitación municipal, construcción y garantía.

Se describe en el siguiente diagrama la estructura de productos.

Figura N°3 - Esquema de Producto



9.1.3 Mercado Objetivo

El mercado objetivo que apunta la empresa C+E, es todo aquel que está en búsqueda de diseño y construcción de una vivienda dentro del territorio chileno.

Una estimación del tamaño de ventas de viviendas en todo el territorio nacional durante el año 2014 está dado de acuerdo al informe Mach 2015 de la Cámara Chilena de la Construcción.

Los datos entregados por este informe indican que las ventas de viviendas en todo el territorio nacional respecto al año 2014 fue de 63.891 unidades y de este valor 19.414 unidades son del tipo casas.

Así también se describe que durante el mismo período la venta de viviendas en el Gran Santiago fue de 34.689 unidades y de ellas 9.540 unidades correspondieron a viviendas del tipo casa.

Mercado de venta de viviendas Región Metropolitana

Gráfico N° 14 - Venta de Viviendas en el Gran Santiago En Miles de Viviendas

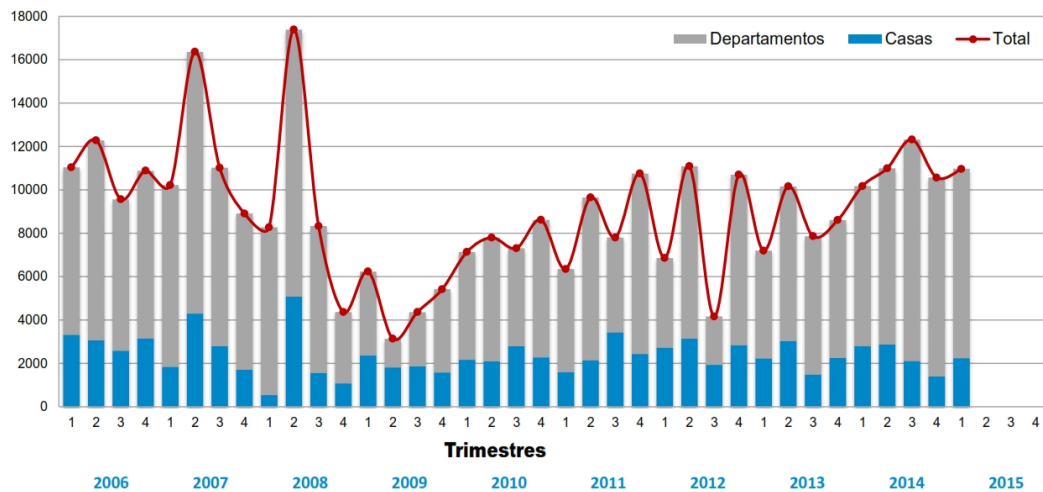
CChC



El Banco Central de Chile, hace mención en informe: “Los precios de vivienda y factores macroeconómicos: El caso de Chile de abril del 2014” que los ciclos del sector inmobiliario y su propagación al resto de la economía juegan un papel preponderante en el desarrollo de vulnerabilidades financieras. Comentan además que por lo general, estos ciclos dependen del grado de riesgo crediticio de los hogares (crédito hipotecario) y de las empresas inmobiliarias y constructoras (crédito comercial), y tienen efectos directos sobre las instituciones financieras que otorgaron los créditos, e indirectos sobre los inversionistas inmobiliarios. Es por ello, el sector inmobiliario presenta evoluciones en el tiempo similares a la de la economía local. Por ello entonces se explica la errática curva de crecimiento de venta de viviendas en Santiago y así también la Nacional.

Gráfico N° 15 - Incorporación Trimestral de Unidades a Oferta Pública
(Marzo 2006 - Marzo 2015), Informe Mercado Inmobiliario 1er semestre 2015

Adimark



Es así como la incorporación de unidades nuevas al mercado está en relación a las expectativas de futuro del mercado y el entorno económico local.

En relación a las estimaciones de mercado futuro respecto a los valores de venta, el informe Mach 2015 de la CChC, respecto al mercado de casas, estima que durante el primer cuarto del año 2015, los tramos superiores ganaron peso relativo en la demanda. De esta manera que las unidades de más de 4.000 UF concentraron 32% del total de ventas, frente a 27% en 2014.

Añade que, los ramos intermedios redujeron levemente su importancia en la venta de casas, pasando a concentrar 50% del total de demanda frente a 52% en 2014.

Por último, en los tramos inferiores donde se concentran las mayores caídas, lo cual puede ser atribuido, en parte, a las mayores dificultades que enfrentan las familias de menos recursos para adquirir viviendas de valor inferior a 1.500 UF. Cabe destacar, también, que no se contabilizan ventas para unidades de menos de 1.000 UF en los últimos trimestres debido a que no existe oferta disponible en se tramo de precio.

En relación a la dimensión del producto respecto a las ventas, es posible comentar del mismo informe que en el mercado de casas, las unidades de menor tamaño (menos de 70 m²) perdieron tres puntos de participación en el último año, pasando de 28% a 25%.

De igual modo, la venta de unidades entre 70 y 90 m² se redujo en casi un punto porcentual. Sin embargo, los tramos intermedios y superiores incrementaron su demanda, destacando los segmentos “90 a 120 m² y “140 a 180 m²”

Finalmente como contrapartida la venta de unidades de departamentos entre 1.500 y 4.000 UF incrementaron en seis puntos porcentuales, con lo que pasaron a concentrar 59% de la demanda total de unidades en mercado. Los tramos superiores, por su parte, apenas ganaron un punto de participación, de manera que concentraron 17% de las ventas.

Gráfico N° 16 - Venta de Casas por Tramos de Precios en UF Llevado a Porcentaje

CChC

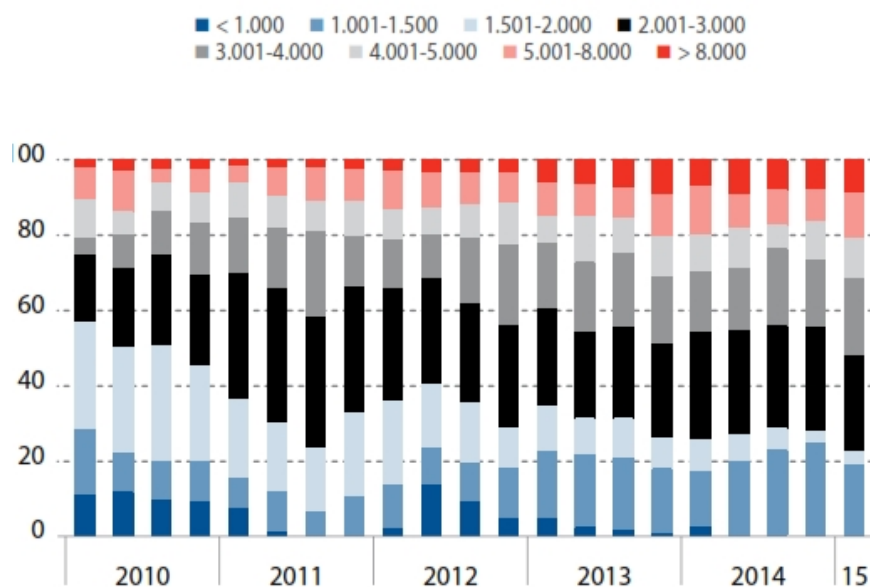
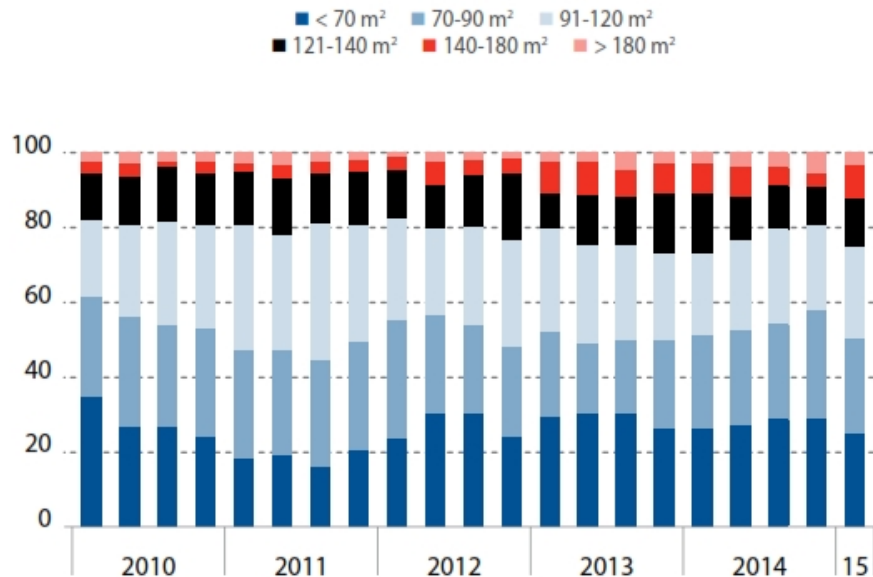


Gráfico N° 17 - Venta de Casas por Tramos de Superficies en Porcentaje

CChC



En función a lo investigado, es posible concluir que el mercado de casas se ha vuelto un mercado en crecimiento en vía de viviendas de mayor valor y tamaño, explicado esto por la gran oferta de departamentos a mercados de tramos de precios medios y menores.

La captura del mercado en crecimiento tanto en valor como en dimensión de producto apunta a que la tendencia en el precio de venta de los diseños construidos y considerando el valor del terreno deberá estar por sobre las 4000UF, si tope superior., capturando el mercado de tamaño de propiedades en crecimiento entre 90 a 180m2.

Por otra parte, relativo a lo expuesto en punto 7.3 en relación al valor promedio de 46.5UF/M2 de venta de casa obtendremos el valor de producto promedio para estudio.

De acuerdo a lo anteriormente descrito el mercado objetivo será sobre el 32% de las ventas de casas relativas al valor de búsqueda y sobre el 90% de las ventas relativas a la búsqueda por dimensiones de la propiedad.

9.2 Recursos para puesta en marcha

La puesta en marcha de una empresa de característica productiva no física, se asimila a una empresa de servicios, donde su mayor activo es el personal que integra la empresa y las herramientas utilizadas en gestión y materialización de productos.

Dicho ello, y considerando la puesta en marcha de una empresa de vanguardia es que prestaremos especial importancia a la calidad de los profesionales y las herramientas computacionales y físicas a utilizar.

9.2.1 Capital de trabajo

La estructura organizacional de la empresa C+E se basa en una Gerencia General de la cual dependen dos grupos principales: Área técnica, dirigida por un Gerente Técnico y Área comercial, dirigida por un Gerente Comercial.

De acuerdo a lo ya descrito en punto 7.1. el área técnica se encargara del desarrollo de nuevos proyectos mediante estudio de necesidad de entorno, diseño de arquitectura, diseño y cálculo, desarrollo de proyectos de instalaciones y servicios, estudio de costos y plazos de ejecución, factibilidad de permisos y normativa municipal.

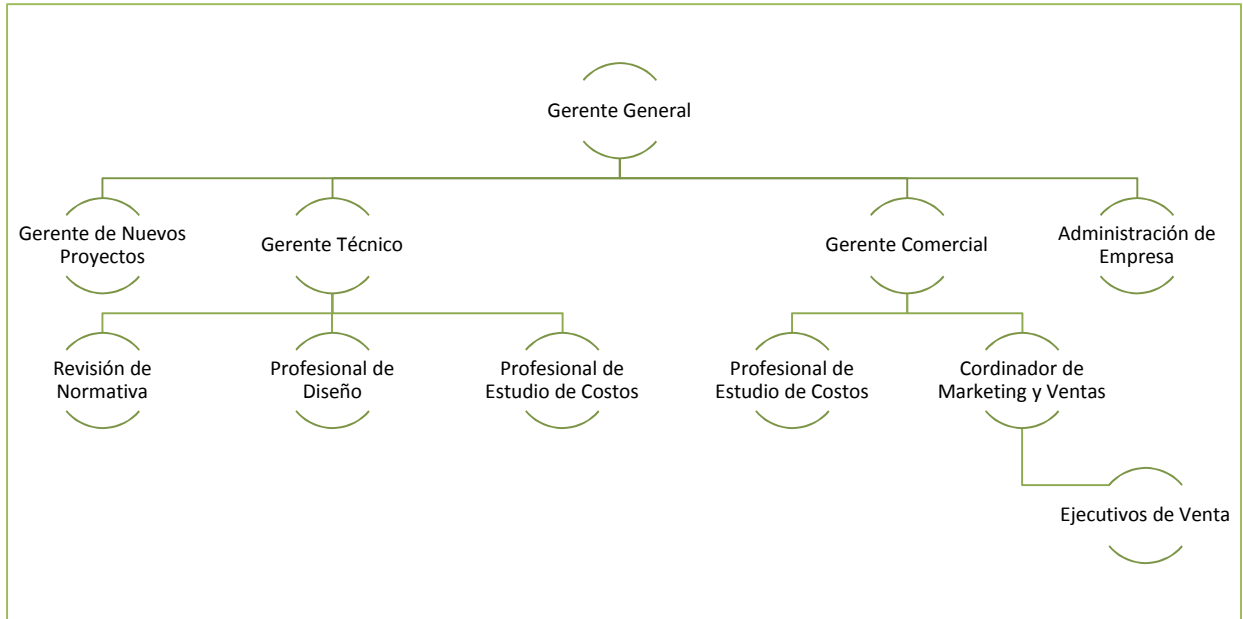
Paralelamente, el área comercial dirigirá sus esfuerzos a la búsqueda de nuevos sectores de crecimiento, desarrollo de marketing, estudio de valor de venta de productos y gestionará el proceso de venta.

Así también existirá un área propia de administración contable y financiera de la empresa a cargo de la gerencia general.

El número de profesionales ligados a diseño de nuevos proyectos y ejecutivos de venta variará durante el tiempo, en función de la demanda y relativo al crecimiento en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

En tabla posterior se describe organigrama de la empresa.

Figura N°4 - Organigrama de Empresa C+E



En relación a lo antes descrito se entrega perfil de cargo necesario y su sueldo aproximado que se establece de acuerdo a mercado. Posteriormente en punto 9.7.3 se dan a conocer los costos y cantidad de profesionales asignada por cada año proyectado.

Tabla N° 1 - Recursos Humanos

RRHH. de Oficina	Perfil profesional	Sueldo Aprox de mercado (Bruto mensual)	Sueldo Aprox de mercado (Bruto Anual)
Gerente General	Ing Industrial	\$ 2.500.000	\$ 30.000.000
Profesional de nuevos proyectos	Ing Industrial	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Administracion de Empresa	Contador Auditor	\$ 900.000	\$ 10.800.000
Junior	Junior	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Gerente Tecnico	Constructor Civil	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Revisión y Normativa	Constructor Civil	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Profesional de Diseño	Arquitecto	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Profesional de estudio de costos y	Constructor Civil	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Gerente Comercial	Ing Industrial	\$ 2.000.000	\$ 24.000.000
Profesional de costos de venta	Ing Comercial	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Cordinador de Marketing y venta de	Ing Comercial	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Ejecutivos de venta	Vendedor	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Total Sueldos \$		\$ 17.500.000	\$ 210.000.000
Total Sueldos UF		688,09	8.257,09

9.2.2 Inversión Inicial

En relación a los gastos de puesta en marcha, en función que la producción de esta empresa, de carácter digital, se realizará principalmente en herramientas computacionales y de estaciones de trabajo.

Así también se consideran gastos de Marca, propios del inicio de la empresa, Gastos de oficina, y de RRHH. Estos dos últimos asociados a solventar los primeros 6 meses de trabajo donde el ingreso será mínimo, consecuencia que se estarán generando los proyectos para su venta.

Este aspecto se desarrollará con mayor detalle en punto 9.7.4.

9.3 Estructura Organizacional y Recursos Humanos.

La estructura organizacional de empresa, se detalla en punto 9.2.1. destacando la asignación de trabajo a cada área.

El proyecto de recurso humano para la empresa tal como se menciona en punto 8.2. se relaciona a la importancia en la calidad de los profesionales, tanto personal como técnicamente. Se busca que las personas que sean parte de la organización tengan características de innovación, alto conocimiento en su área de desempeño y dispuestos a aprender siempre. Por otra parte la organización buscar contribuir permanentemente con el desarrollo personal y profesional, contribuyendo con espacios de recreación y estudio a sus trabajadores.

9.4 Plan de Marketing

9.4.1 Producto

El diseño a la venta se enmarca a lo descrito en punto 9.1.2.

9.4.2 Precio

El costo total del proyecto se complementa como el costo de diseño, más el costo de administración, más el costo de construcción. Por ello, a pesar que

la innovación de esta tesis y potencial empresa está referida a la disminución de costos en proceso de diseño, que afecta por supuesto al proceso de administración y construcción haciéndolos más eficiente. El costo de estos dos últimos será propio del estudio de análisis de precio de cada diseño.

Dicho ello, el valor de venta está relacionado a la disposición a pagar por el mercado respecto a un bien inmobiliario. Es por esto y para efecto de estudio de evaluación económica que en los ya mencionado puntos 7.3 y 9.1.3. se ha realizado investigación referente al valor promedio de venta de proyecto, dando 46,5UF/M², Así también se obtuvo que el mercado con mayor crecimiento de venta de casas es sobre las 4000UF.

En relación a la dimensión de los proyectos se obtuvo que, el producto con mayor venta y crecimiento se encuentra entre 90 y 180m², dado un rango de valor de venta de 4.185UF – 8.370UF, superior al valor mínimo de venta obtenido.

En función de lo anterior expuesto se ha tomado como supuesto que el producto a evaluar tendrá la dimensión media de un proyecto del mercado en crecimiento, dando 135M².

De igual manera, la estimación del valor de venta estará dada por la media estudiada de 46.5UF/M². Dando un 6.278UF. Valor de venta de producto.

9.4.3 Plaza

C+E se instalará con su oficina central en Santiago de Chile, dado que proveedores de servicios, y estudios de investigación y desarrollo, se considera, serán de mayor y fácil acceso.

Sin embargo la venta de diseño de proyectos se realizará en todo Chile, ubicando oficinas de venta y ejecución en lugares estratégicos que estudios de mercado y crecimiento zonal indiquen como abordables.

9.4.4 Promoción

La naturaleza del negocio de venta de proyectos prediseñados y particularmente el segmento personal de mercado que apunta, privilegia las reuniones individuales donde se busquen las soluciones de diseño en necesidad.

Para llegar a reuniones individuales, es necesario difundir la marca y ser una empresa cercana a los polos de desarrollo, tanto visual como físicamente.

Es por ello que se plantea mediante estas dos vías promocionar la marca y proyectos.

- Promoción física

Sala de venta en polos de desarrollo: Se considera instalar oficinas de venta en polos de desarrollo regional que simulen una sala de venta regular de un proyecto inmobiliario. De esta forma dar a conocer proyectos nuevos de una forma fresca y cercana. Se considera esta la plataforma de promoción de mayor relevancia.

Participación en ferias de diseño e inmobiliarias: Participar de forma física en ferias del sector, como Expo Vivienda, Salón Inmobiliario de Chile, ambas ferias anuales. También se contempla la participación en ferias de menor tamaño y con mayor regularidad en regiones de Chile, como Feria Finco de Concepción.

Trabajo con los colaboradores: se considera importante que todos los dependientes de la empresa conozcan y se comprometan con el proyecto, dado que el boca a boca y las conversaciones cotidianas traerán más ventas. Es por ello que mensualmente se mostrará en una exposición a todos los trabajadores los proyectos nuevos con que disponga la empresa.

- Promoción visual

Implementar y mantener página web: Confección de página con contenido didáctico y actualizado, explicando cómo funciona el modelo de negocio, y mostrando el abanico completo de proyectos en venta.

Realizar publicidad gráfica visual: se contempla la confección de flyer y entrega de estos mismos en sectores donde se instalan salas de venta, con el fin de acercar el mercado al polo de venta.

Se presenta tabla de costos de promoción.

Tabla N° 2 - Inversión en Medios de Publicidad.

Promoción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sala de venta	\$ -	\$ 1.500.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
Participación en Ferias	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Trabajo con Colaboradores	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Implementación y mantener Pagina web	\$ 700.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Publicidad Grafica	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Total \$	\$ 1.750.000	\$ 3.050.000	\$ 4.550.000	\$ 4.550.000	\$ 4.550.000
Total UF	68,81	119,92	178,90	178,90	178,90

9.5 Desarrollo de Marca

El Plan de Desarrollo de Marca, supone todas aquellas acciones que deben ser gestionadas y desarrolladas en el proceso de puesta en marcha del negocio, relacionadas con acciones de marketing y plan de negocio.

Estas actividades son complementarias a las ya indicadas en punto 9.4.4. y son específicas para el período de inversión, año 0.

Estas actividades y los costos asociados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla N° 3 - Desarrollo de Marca.

Marca	Año 0
Corporativo	
Inicio de Actividades y Giro	\$ 1.500.000
Imagen Corporativa	\$ 500.000
Página Web	\$ 500.000
Papelería corporativa	\$ 200.000
Reunión de presentación a inversionistas	\$ 500.000
Cliente	
Elaboración de base de datos de clientes	\$ 150.000
Total \$	\$ 3.350.000
Total UF	132

9.6 Forma Jurídica

La búsqueda de forma jurídica es sumamente relevante para la iniciación de actividades tempranas y futuras de la empresa, es por esto que la decisión es estratégica y por ello debe ser tomada con tiempo analizando la misión y visión que se quiera conseguir.

Para empresa C+E en particular, se considera realizar una empresa de carácter societario, dada la posibilidad de asociación con otros profesionales o inversionistas, además que esta tenga restringida la responsabilidad de los socios al aporte de capital inicial.

En función de ello el modelo jurídico de empresa que mayor flexibilidad tiene en este ámbito es la Sociedad Por Acción (SPA). Dado que ella puede ser constituida por uno o más socios y quienes pueden ceder libremente sus acciones mediante compra o venta simple, manteniendo la responsabilidad únicamente del capital aportado.

9.7 Plan Financiero, Pronóstico de Ventas, Flujo de Caja y Plan de Gastos e Inversiones.

9.7.1 Supuestos Macroeconómicos

Variación de IMACON

El Índice Mensual de Actividad de la Construcción es medido del año 2005, de acuerdo a datos de la Cámara Chilena de la Construcción. Este indicador muestra el avance sectorial de la construcción en el mercado. Así también las variaciones en costos de la ejecución de un proyecto en el tiempo.

A junio del 2015 se ha producido una variación de 2.4% al alza, durante el año, comportándose de forma errática sin mostrar una clara tendencia. Sin embargo un valor posible de crecimiento de la actividad sectorial de acuerdo al historial del indicador es en promedio un 4,6% anual.

Variación de índice monetario

Dada la volatilidad en el tiempo de la moneda es que se ha considerado expresar el costo de los proyectos en Unidades de Fomento (UF), vale decir, estos valores se reajustarán de acuerdo a variables macroeconómicas de inflación, medidas bajo el Índice de Precios del Consumidor (IPC)

El Banco Central de Chile tiene bajo Mandato constitucional el resguardo de la inflación económica en el país, comunicando mediante Informe de Política Monetaria (IPOM) la tendencia de crecimiento e inflación.

La estimación de inflación que ha considerado la entidad se encuentra en un rango del 2 al 4%, apreciando un rango meta del 3.6% para el año 2016. Para el futuro sin embargo al no existir estimación de dato se toma el valor histórico del 3% de inflación anual.

Variación de la industria inmobiliaria (Venta Nacional de Viviendas)

El Índice Mensual de Venta Nacional de Viviendas, medido del año 2009, de acuerdo a datos de la Cámara Chilena de la Construcción, indica la cantidad de unidades vendidas de casas. De esta forma es posible evaluar la tendencia de mercado en relación al tipo de producto en oferta.

Los datos indican a la fecha un alza importante en la venta de Casas. Este aumento posiblemente es efecto de la reforma tributaria en función al alza del valor de venta a partir año 2016.

El promedio de ventas mensual nacional de unidades de casas es de 1.797, así también es posible expresar que el crecimiento de unidades de venta es del 2%.

9.7.2 Ingresos

Para la estimación de ingreso se han considerado los siguientes supuestos y consideraciones:

- a. Para este estudio la representación del ingreso se medirá mediante un único producto que se llamara “Casa C+E” de 135M2, de acuerdo a estudio realizado en punto 9.4.2.
- b. El valor de venta de este producto será de 6.278UF, y estará dado por el estudio realizado en los puntos 7.3 ; 9.1.3 y 9.4.2.
- c. El tamaño promedio de mercado de viviendas en stock es de 16.986 unidades mensuales, de acuerdo a lo señalado en estudio en punto 9.1.3.
- d. La cantidad de ventas de casas en mercado nacional es en promedio de 1.797 unidades mensuales con una expansión del 2%, de acuerdo al estudio realizado en punto 9.7.1
- e. Se consideró estar por sobre el crecimiento de la expansión de mercado, alcanzando un aumento de las ventas del 15% en los dos

primeros años y luego un 20%. Siempre medido de la fecha del año anterior.

- f. El valor de terreno considerado de descuento, fluctúa entre el 6 y 15% del valor del proyecto, por ello se ha estimado considerar un descuento del 10% del valor de venta.

En base a lo antes mencionado se ha proyectado capturar la venta de un 0.035% de las ventas anuales del mercado nacional, con un crecimiento del 15% los dos primeros años, en función del conocimiento de marca y expansión del producto y en relación a la situación política económica en el país. Luego el crecimiento será del 20%, anual respecto al año anterior.

De acuerdo a la siguiente sucesión de fórmulas se explica el método ocupado para la determinación del ingreso en UF durante el segundo año en adelante.

i)

$$(n^{\circ} \text{ de ventas} \times \text{precio} \times \text{cantidad}) \times 12 \text{ meses} = \text{Número de ventas} \times \text{precio} \times \text{cantidad}$$

$$1.797 \times 12 = 21.564 \text{ unidades} \times \text{precio} \times \text{cantidad}$$

ii)

$$\text{ventas} \times \text{precio} \times \text{cantidad} \times 0.035\% = \text{Ingreso del mes} \times \text{precio} \times \text{cantidad}$$

$$21.564 \times 0.035\% = 7.55 \text{ UF} \times \text{precio} \times \text{cantidad}$$

El primer año se ha proyectado el 50% de las venta del mercado proyectado, 4 unidades, ya que se estima el primer semestre únicamente se generará diseños y proyectos para la venta, y las ventas comenzarán a partir del segundo semestre, es por esto se consideró para el primer año, captar la mitad de la cuota contemplada.

ii)

$$\text{Precio de venta} * 6278 \text{ UF} = \text{Ingreso anual}$$

$$(7.55 * 50\%) * 6.278 = 23.691 \text{ UF de Ingreso Anual}$$

Finalmente se descuenta el valor del terreno dado que este no es un bien entregado dentro del producto evaluado. Por ello se descuenta un 10% del valor de venta.

iv)

$$\text{Ingresos anuales} * \text{Descuento de terreno} = \text{Ingresos real anual}$$

$$23.691 * 0.9 = 21.322 \text{ UF de Ingreso real anual}$$

En base a lo anterior el ingreso proyectado para el primer año es de 21.322UF, y luego se estabiliza al 100% de la cuota de mercado proyectada, de acuerdo a lo indicado en la siguiente tabla:

Tabla N° 4 - Plan de Ingresos de C+E

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Unidades vendidas	4	9	10	12	14
Valor de Venta de Casa C+E	6.278	6.341	6.404	6.532	6.663
Casa C+E	\$ 602.533.199	\$ 1.399.684.620	\$ 1.625.733.687	\$ 1.989.898.033	\$ 2.435.635.192
Descuento por Terreno	\$ 60.253.320	\$ 139.968.462	\$ 162.573.369	\$ 198.989.803	\$ 243.563.519
Total \$	\$ 542.279.879	\$ 1.259.716.158	\$ 1.463.160.318	\$ 1.790.908.229	\$ 2.192.071.673
Total UF	21.322	49.531	57.531	70.418	86.191

9.7.3 Egresos

Para la estimación de Egresos se han considerado los siguientes supuestos y consideraciones:

- a. La estimación egresos estará dada por Gastos Generales y Gastos de Proyecto.

Se entenderá como Gastos Generales los gastos realizados para la operación y desarrollo de los proyectos que son fijos dentro del funcionamiento de la empresa C+E.

Para el funcionamiento considera gastos de oficina, sueldos de profesionales ya descrito en punto 9.2.1.

Se entenderá como Gasto de Proyecto todos los costos requeridos y necesarios para llevar a efecto la construcción y ejecución de los proyectos. El costo de la ejecución y construcción de cada proyecto corresponderá al 75% del valor de venta del proyecto.

- b. Se considera que la estructura de gastos generales está afecta a variaciones de inflación, de acuerdo a lo ya señalado en el punto 9.7.1, tanto para gastos de oficina como sueldo de profesionales.

En relación a lo anterior, los gastos considerados dentro de los 5 años, posterior al inicio, como horizonte de estudio proyecto son de acuerdo a las tablas que se adjuntan a continuación.

Tabla N° 5 - Gastos de Administración y Venta de C+E

Gastos de Administración y Venta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de Oficina	\$ 9.600.000	\$ 9.888.000	\$ 10.184.640	\$ 10.490.179	\$ 10.804.885
Cuentas de Servicios	\$ 4.800.000	\$ 4.944.000	\$ 5.092.320	\$ 5.245.090	\$ 5.402.442
Cuentas de celulares	\$ 3.600.000	\$ 3.708.000	\$ 3.819.240	\$ 3.933.817	\$ 4.051.832
Aseo y mantención	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Facturación Electrónica	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Artículos de Oficina	\$ 1.800.000	\$ 1.854.000	\$ 1.909.620	\$ 1.966.909	\$ 2.025.916
Total \$	\$ 21.600.000	\$ 22.248.000	\$ 22.915.440	\$ 23.602.903	\$ 24.310.990
Total UF	425	875	901	928	956

Tabla N° 6 - Remuneraciones de Oficina de C+E

RRHH. de Oficina	Sueldo Aprox de mercado (Bruto Anual)	Cantidad de personal Año 1	Cantidad de personal Año 2	Cantidad de personal Año 3	Cantidad de personal Año 4	Cantidad de personal Año 5
Gerente General	\$ 30.000.000	1	1	1	1	1
Profesional de nuevos proyectos	\$ 18.000.000	0	1	1	1	1
Administración de Empresa	\$ 10.800.000	1	1	1	1	1
Junior	\$ 4.800.000	1	1	1	1	1
Gerente Técnico	\$ 24.000.000	1	1	1	1	1
Revisión y Normativa	\$ 18.000.000	0	1	1	1	1
Profesional de Diseño	\$ 18.000.000	1	1	2	2	2
Profesional de estudio de costos y plazos	\$ 18.000.000	1	1	2	2	2
Gerente Comercial	\$ 24.000.000	1	1	1	1	1
Profesional de costos de venta	\$ 18.000.000	1	1	1	1	1
Coordinador de Marketing y venta de productos	\$ 18.000.000	1	1	1	1	1
Ejecutivos de venta	\$ 8.400.000	1	1	1	2	2
Personal Contratado Anual		10	12	14	15	15
Total Sueldos Anual \$	\$ 87.000.000	\$ 87.000.000	\$ 210.000.000	\$ 246.000.000	\$ 254.400.000	\$ 254.400.000
Total Sueldos Anual UF		3.420,79	8.257,09	9.672,59	10.002,87	10.002,87

Tabla N° 7 - Costos de Proyecto

Costo de Proyecto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad Unidades vendidas	4	9	10	12	14
Costo Ejecución Casa C+E	\$ 406.709.909	\$ 944.787.119	\$ 1.097.370.239	\$ 1.343.181.172	\$ 1.644.053.754
Total \$	\$ 406.709.909	\$ 944.787.119	\$ 1.097.370.239	\$ 1.343.181.172	\$ 1.644.053.754
Total UF	15.992	37.149	43.148	52.813	64.643

En función de lo antes descrito se presenta una tabla resumen con todos los egresos contemplados para el horizonte de estudio de proyecto empresa C+E.

Tabla N° 8 - Resumen de Egresos de C+E

Resumen de Egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Proyecto	15.992	37.149	43.148	52.813	64.643
Gastos de Administración y Venta	425	875	901	928	956
RRHH. de Oficina	3.421	8.257	9.673	10.003	10.003
Total UF	19.837	46.280	53.722	63.744	75.602

9.7.4 Inversión Inicial y Capital de trabajo

Para la estimación de la Inversión y Capital de trabajo se han considerado los siguientes supuestos y consideraciones:

a. Capital de trabajo.

Se consideró como capital de trabajo o Marca la cantidad de dinero necesaria para la operación durante el primer año de vida de la empresa, donde los ingresos serían mínimos y el trabajo de oficina y diseño sería constante a contar de este período. Lo antes referido se encuentra desarrollado en punto 9.2.1.

Principalmente los gastos de capital de trabajo están referidos a sueldos de profesionales y unidad técnica para el desarrollo de los proyectos de diseño y su venta.

b. Inversión Inicial.

La inversión inicial descrita en punto 9.2.2 se refiere al proceso inicial de un año de actividades de la empresa. Estos gastos están referidos principalmente a las herramientas computacionales y de gestión de oficina necesarias para el trabajo diario en este primer período de la empresa.

Sin embargo se ha definido una inversión continua, dada la alta depreciación de las herramientas tecnológicas, por ello se considera períodos de tres años de inversión y en otros productos, de acuerdo a su vida útil.

La adquisición de nuevos equipos computacionales se realizará por vía de inversión en renovación o por efecto de ingreso de nuevo personal, definido en tabla más adelante.

Se adjunta tabla resumen de inversión de acuerdo a período de estudio.

Tabla N° 9 - Desarrollo de Marca

Marca	Año 0
Corporativo	
Inicio de Actividades y Giro	\$ 1.500.000
Imagen Corporativa	\$ 500.000
Página Web	\$ 500.000
Papelería corporativa	\$ 200.000
Reunión de presentación a inversionistas	\$ 500.000
Ciente	
Elaboración de base de datos de clientes	\$ 150.000
Total \$	\$ 3.350.000
Total UF	132

Tabla N° 10 - Gastos de Oficina de C+E

Gastos de Oficina	Año 0
Arriendo de Oficina	\$ 9.600.000
Cuentas de Servicios	\$ 4.800.000
Cuentas de celulares	\$ 3.600.000
Aseo y mantención	\$ 1.200.000
Facturación Electrónica	\$ 600.000
Artículos de Oficina	\$ 1.800.000
Total \$	\$ 21.600.000
Total UF	\$ 425

Tabla N° 11 - Provisión de Cuenta

Provisión Cuenta 6 primeros meses	3.421
-----------------------------------	--------------

Tabla N° 12 - Equipos y Herramientas de C+E

Resumen Equipos y Herramientas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Computador	\$ 4.850.000		\$ 1.100.000	\$ 1.200.000	\$ 350.000	\$ -
Impresora	\$ 200.000					
Proyector	\$ 350.000					
Cámara Fotográfica	\$ 180.000					
Mobiliario de Oficina	\$ 2.000.000		\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 200.000	
Artículos de oficina	\$ 400.000		\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 50.000	
Auto - Moto	\$ 1.000.000					
Total Anual \$	\$ 8.980.000	\$ -	\$ 1.600.000	\$ 1.700.000	\$ 600.000	\$ -
Total Anual UF	353	0	63	67	24	0

En relación de los gastos antes mencionados se resume la siguiente tabla con la inversión estimada.

Tabla N° 13 - Resumen de Inversión

Resumen de Inversión	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Marca	132					
Gastos de Oficina	425					
Equipos y Herramientas	353	0	63	67	24	0
Prohibición Cuenta 6 primeros meses	3.421					
Total Anual UF	4.330	0	63	67	24	0

9.7.5 Tasa de descuento del Proyecto

Para la evaluación económica se ha estudiado la tasa de descuento mediante el método WACC, Weighted Average Cost of Capital. (Costo promedio ponderado de las Fuentes de financiamiento).

El método WACC, como indica su nombre pondera los costos de cada una de las fuentes de capital, independiente si estas son propias o de terceros siendo su fórmula la siguiente.

$$W C = k * w + (k * w) * 1 - t$$

$$k = T \quad d \quad f \quad p$$

$$k = T \quad d \quad d \quad D$$

$$w = \frac{P}{C}$$

$$w = \frac{D}{C}$$

$$k = r + (\beta * M)$$

$$r = T \text{ li } d r$$

$$\beta = R \text{ d m } f \text{ a u a}$$

$$M = T \text{ p r } d m$$

$$t = T \text{ d ir } p \text{ c i } ía$$

Tasa de descuento proyecto Puro

- Se considera β un parámetro de valor 1.1, dado que el riesgo del mercado frente a nuestro activo es neutro, dado que el activo no modificara el entorno y por tanto el mercado.
- Se considera r_f del 3%, de acuerdo a lo indicado por Banco Central en Ipom de Septiembre 2015.
- Se considera una MRP de acuerdo a la diferencia entre la tasa de interés que paga el Gobierno de Chile y la tasa que paga el Tesoro de los EE.UU., sobre bonos emitidos a los mismos plazos y en las mismas condiciones. Este valor es obtenido de Banco CorpBanca Inversiones, en relación al mercado de Inmobiliaria y Construcción.
- El k_d es 20%, pero dado que al tratarse de un proyecto puro y que no se considera financiamiento externo, este valor no es relevante para el cálculo.
- De la misma forma al tratarse de un proyecto con evaluación puro el porcentaje de patrimonio es el 100%, mientras que el porcentaje de deuda es el 0%.

Tabla N° 14 - Parámetros Proyecto Puro

Parámetro Proyecto Puro	Valor	Detalle de Fuente
Riesgo de mercado para el activo (β)	1,1	Banco CorpBanca Inversiones
Tasa Libre de Riesgo (r_f)	3%	Ipom Septiembre 2015 Banco Central de Chile 2015
Tasa por Riesgo de mercado (MRP)	5,5%	Banco CorpBanca Inversiones
Tasa de descuento fondos propios (k_e)	9,1%	$k_e = r_f + (\beta * MRP)$
Tasa de descuento deuda (k_d)	20%	SBIF - Chile (Tasa convencional)
Porcentaje de patrimonio (w_e)	100%	
Porcentaje de deuda (w_d)	0%	
Tasa de impuesto primera categoría (t)	25%	SII - Chile

$$W = k * w + (k * w) * 1 - t$$

$$W = (0.091 * 1) + ((0.2 * 0) * 1 - 0.25)$$

$$W = 9.1\%$$

Tasa de descuento proyecto Financiado

- Se considera β un parámetro de valor 1,1, dado que el riesgo del mercado frente a nuestro activo es neutro, dado que el activo no modificará el entorno y por tanto el mercado.
- Se considera r_f del 3%, de acuerdo a lo indicado por Banco Central en IPOM de Septiembre 2015.
- Se considera una MRP de acuerdo a la diferencia entre la tasa de interés que paga el Gobierno de Chile y la tasa que paga el Tesoro de los EE.UU., sobre bonos emitidos a los mismos plazos y en las mismas condiciones. Este valor es obtenido de Banco CorpBanca Inversiones, en relación al mercado de Inmobiliaria y Construcción.
- Se consideró una tasa de descuento de deuda de un 20% anual que afectará al porcentaje de deuda financiada por una entidad externa.

- El porcentaje de financiamiento por una entidad externa se consideró, será del 50% del monto de inversión y como complemento el 50% corresponderá a patrimonio.
- La tasa de impuesto de primera categoría es del 25%, de acuerdo a lo señalado por Servicio de Impuestos Internos de Chile.

Tabla N° 15 - Parámetros Proyecto Financiado

Parámetro Proyecto Financiado	Valor	Detalle/Fuente
Riesgo de mercado para el activo (β)	1,1	Banco CorpBanca Inversiones
Tasa Libre de Riesgo (rf)	3%	Ipom Septiembre 2015 Banco Central de Chile 2015
Tasa por Riesgo de mercado (MRP)	5,5%	Banco CorpBanca Inversiones
Tasa de descuento fondos propios (ke)	9,1%	$ke=rf+(\beta*MRP)$
Tasa de descuento deuda (kd)	20%	SBIF - Chile (Tasa convencional)
Porcentaje de patrimonio (we)	50%	
Porcentaje de deuda (wd)	50%	
Tasa de impuesto primera categoría (t)	25%	SII - Chile

$$W = k * w + (k * w) * 1 - t$$

$$W = (0.091 * 0.5) + (0.2 * 0.5) * 1 - 0.25$$

$$W = 1 \%$$

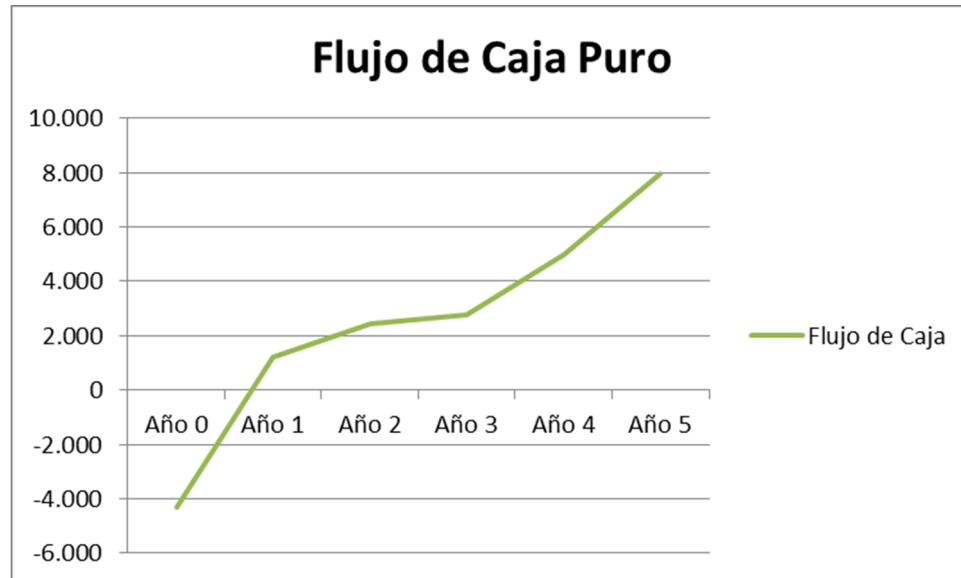
9.8 Evaluación Económica

9.8.1 Flujo de caja proyecto puro

Tabla N° 16 - Flujo Proyecto Puro

Item	Periodo Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Ventas Casas C+E	Uf		21.322	49.531	57.531	70.418	86.191
Total Ingresos	Uf		21.322	49.531	57.531	70.418	86.191
Egresos							
Gastos de Oficina	Uf		-425	-875	-901	-928	-956
Gastos de proyecto	Uf		-15.992	-37.149	-43.148	-52.813	-64.643
RRHH. Oficina	Uf		-3.421	-8.257	-9.673	-10.003	-10.003
Total Egresos	Uf		-19.837	-46.280	-53.722	-63.744	-75.602
Resultado de la Operación	Uf		1.485	3.251	3.809	6.673	10.589
Gastos Generales	Uf		-69	-120	-179	-179	-179
EBITDA	Uf		1.416	3.131	3.630	6.495	10.410
Depreciación	Uf		-520	-520	-527	-535	-538
Utilidad antes de impuestos	Uf		897	2.611	3.103	5.959	9.872
Monto afecto a impuesto	Uf		897	2.611	3.103	5.959	9.872
Impuesto	Uf		-224	-653	-776	-1.490	-2.468
Utilidad después de impuesto	Uf		672	1.959	2.327	4.470	7.404
Depreciación	Uf		520	520	527	535	538
Resultado Operacional Neto	Uf		1.192	2.478	2.854	5.005	7.942
Inversión Inicial	Uf	-4.330	0	-63	-67	-24	0
Flujo de Caja		-4.330	1.192	2.415	2.788	4.981	7.942

Gráfico N° 18 - Flujo Proyecto Puro



A partir del flujo de caja anterior y considerando la tasa de descuento obtenida en el punto 9.6.5, se obtuvo los siguientes resultados para los parámetros de Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de Retorno (TIR) y Payback (tiempo de retorno de la inversión), para los 5 años proyectados.

Tabla N° 17 - Resumen de Indicadores Proyecto Puro

Tasa de Descuento (wacc)	%	9,1%
Valor Actual Neto	Uf	11.371
Tasa Interna de Retorno	%	54%
Payback	Año	2,3

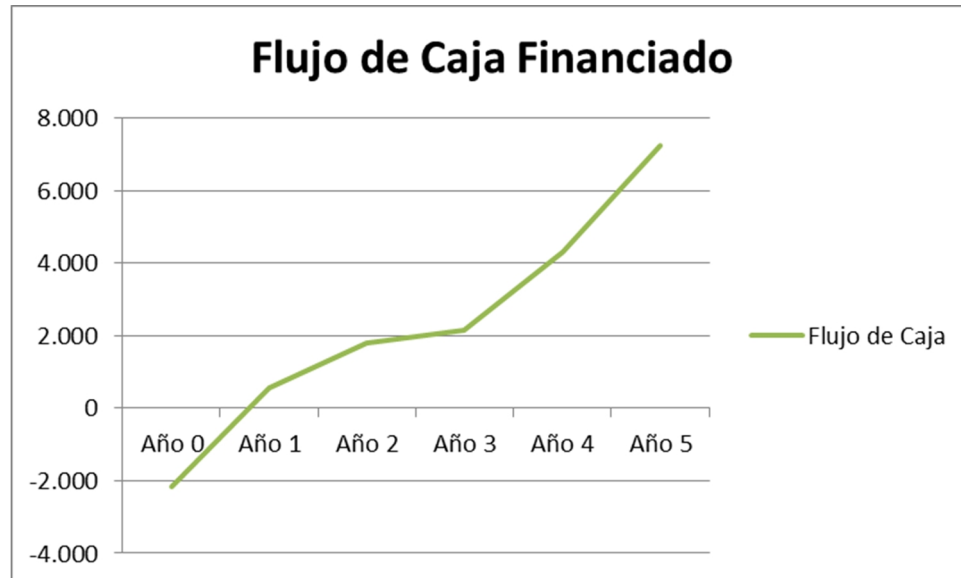
En este caso la inversión es de capital propio. Si trajéramos el flujo de capital a valor presente de acuerdo a la tasa acordada wacc obtendríamos un valor de 11.371UFs. Y para que este flujo traído a presente fuese cero o negativo, nuestra tasa de descuento TIR debe ser a lo menos un 54%. Además podemos ver que el retorno de la inversión es de 2,3 años.

9.8.2 Flujo de caja proyecto financiado

Tabla N° 18 - Flujo Proyecto Financiado

Ítem	Periodo Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos							
Ventas Casas C+E	Uf		21.322	49.531	57.531	70.418	86.191
Total Ingresos	Uf		21.322	49.531	57.531	70.418	86.191
Egresos							
Gastos de Oficina	Uf		-425	-875	-901	-928	-956
Gastos de proyecto	Uf		-15.992	-37.149	-43.148	-52.813	-64.643
RRHH. Oficina	Uf		-3.421	-8.257	-9.673	-10.003	-10.003
Total Egresos	Uf		-19.837	-46.280	-53.722	-63.744	-75.602
Resultado de la Operación	Uf		1.485	3.251	3.809	6.673	10.589
Gastos Generales	Uf		-69	-120	-179	-179	-179
EBITDA	Uf		1.416	3.131	3.630	6.495	10.410
Depreciación	Uf		-520	-520	-527	-535	-538
Interés por Deuda Bancaria	Uf		-433	-375	-305	-221	-121
Utilidad antes de impuestos	Uf		464	2.237	2.798	5.738	9.751
Monto afecto a impuesto	Uf		464	2.237	2.798	5.738	9.751
Impuesto	Uf		-116	-559	-699	-1.435	-2.438
Utilidad después de impuesto	Uf		348	1.677	2.098	4.304	7.314
Depreciación	Uf		520	520	527	535	538
Resultado Operacional Neto	Uf		867	2.197	2.626	4.839	7.852
Inversión Inicial	Uf	-4.330	0	-63	-67	-24	0
Préstamo Bancario	Uf	2.165					
Amortización de la Deuda	Uf		-291	-349	-419	-503	-603
Flujo de Caja		-2.165	576	1.785	2.140	4.312	7.248

Gráfico N° 19 - Flujo Proyecto Financiado



A partir del flujo de caja anterior y considerando la tasa de descuento obtenida en el punto 9.6.5, se obtuvo los siguientes resultados para los parámetros de Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de Retorno (TIR) y Payback (tiempo de retorno de la inversión).

Tabla N° 19 - Resumen de Indicadores Proyecto Financiado

Tasa de Descuento (wacc)	%	12,0%
Valor Actual Neto	Uf	9.210
Tasa Interna de Retorno	%	76%
Payback	Año	1,9

En este caso la inversión es de capitales mixtos, 50% propio y 50% financista. Si trajéramos el flujo de capital a valor presente de acuerdo a la tasa acordada wacc obtendríamos un valor de 9.210UFs. Y para que este flujo traído a presente fuese cero o negativo, nuestra tasa de descuento TIR debe ser a lo menos un 76%. Además podemos ver que el retorno de la inversión es de 1,9 años.

9.8.3 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se estudiará en base a la variación de los ingresos y del wacc.

- Participación de Mercado: se analizará el efecto que genera en el VAN una variación efecto de aumentar la participación de mercado, gradualmente en una unidad más de venta en el primer periodo, manteniendo un 20% de crecimiento anual en las ventas en los restantes 4 periodos.

- Tasa de descuento: se analizará el efecto que genera en el VAN un incremento a razón de un 2% en WACC en el caso de proyecto puro y del 1% para el caso de proyecto financiado, en relación al inicialmente proyectado.

Flujo Puro

		Participación de Mercado				
		2	3	4	5	6
W a c c	5,1%	- 14.368	452	12.804	24.729	36.654
	7,1%	- 13.447	470	12.059	23.236	34.414
	9,1%	- 12.612	479	11.371	21.867	32.364
	11,1%	- 11.853	482	10.737	20.610	30.483
	13,1%	- 11.162	480	10.150	19.453	28.755

Flujo Financiado

		Participación de Mercado				
		2	3	4	5	6
W a c c	10%	- 13.755	- 984	9.823	20.008	30.194
	11%	- 13.380	- 982	9.510	19.390	29.271
	12%	- 13.021	- 979	9.210	18.799	28.388
	13%	- 12.676	- 976	8.923	18.232	27.542
	14%	- 12.346	- 973	8.648	17.690	26.731

Del análisis de sensibilidades es posible analizar para ambos casos que el proyecto resulta más sensible frente a cambios en la participación de mercado que en relación a los cambios de WACC.

Es posible hacer mención que el aumento de ventas de una unidad el primer año varía significativamente el VAN del proyecto.

Sin embargo el estado de cambio del WACC no varía significativamente el valor del VAN, manteniendo la participación de mercado constante durante el primer año.

10. ANÁLISIS DE ESTUDIO Y CONCLUSIONES

De este trabajo de estudio, definición y análisis es posible establecer las siguientes conclusiones.

Chile es un país óptimo para generar desarrollo empresarial.

A la fecha, sin embargo, se encuentran en trámite modificaciones a la reforma laboral y tributaria que genera neblina en el ambiente, dificultando realizar estimaciones financieras precisas a nuevos negocios, tanto para este como para el mercado en general.

A pesar de ello Chile mantiene el menor riesgo país de la región.

El ambiente económico inmobiliario y específicamente su industria han generado este último año ventas record de unidades, posiblemente por la ya antes mencionada modificación de la reforma tributaria y en específico el proceso de cambio de venta de viviendas habitacionales con IVA.

El aumento de las ventas el último período y las modificaciones a partir del año 2016, suponen una baja de la industria el primer trimestre luego de su entrada en régimen. Luego se espera, una normalización al valor histórico de ventas. Esto ha sido factible de incorporar dentro del análisis financiero de este proyecto.

Mediante metodología PEST y 5 Fuerzas de Porter fue posible analizar el macro entorno de la empresa en estudio, concluyendo que si bien el entorno podía causar modificaciones internas en el desarrollo del negocio no era preponderante en el modelo, ya que la empresa dispone de crecimiento horizontal de su negocio: tanto el área inmobiliario, de diseño de proyectos y gestión, como también en la construcción de estas unidades (esta segunda área no se analizó en esta oportunidad, toda vez que este no mantiene innovación en su proceso).

Así también se pudo evaluar empíricamente, mediante encuesta, que la gente hoy vive de forma transversal en casa y departamento, sin embargo, existe una alta satisfacción por querer vivir en casa y así también en poder

diseñar y construir su vivienda, pese a ello, la gente que no lo realiza, principalmente porque considera que el costo de llevarlo a cabo es muy alto. Dado lo anterior se comprende que el mercado se encuentra abierto a observar este nuevo negocio de forma positiva.

En relación del análisis financiero realizado es posible concluir que un proyecto financiado en los porcentajes estimados, entrega en un período de 5 años un VAN de 9.210UF, menor a la situación de un proyecto financiado con fondos propios, VAN de 11.371UF, situación que entiende y refleja en el análisis de sensibilidad respecto al desarrollo de los primeros años de gestión.

Por ello, considerando difuminar el riesgo asociado a la etapa inicial mediante la obtención de capitales externos, pagaderos en cuotas se genera una baja en el Payback del negocio a 1,9 años. Así también la curva de flujo de caja adquiere una pendiente más pronunciada positiva. Por tanto, se concluye que el proyecto financiado da una mayor estabilidad en el tiempo, con mejores perspectivas futuras.

Es importante considerar que los 3 primeros años del negocio son críticos financieramente, mostrándose en gráfico una meseta que representa el estancamiento de no realizar aumento de ventas. Así también lo expresa la sensibilidad en la participación de mercado del primer período. Esto se explica ya que al ser una empresa productora de proyectos, el primer periodo se contempla un alto gasto en estudio de unidades, pero una baja venta de estas mismas, dado que no se estarán satisfaciendo por disponibilidad todas las necesidades que busca el mercado.

Por ello es necesario que la administración en su primera fase tome como crítico el desarrollo de proyectos altamente ligado a los deseos de los clientes y que luego, la gestión de venta sea realizada en polos de desarrollo crecientes.

Por cuanto, es posible aceptar la hipótesis planteada como cierta y concluir que sí; es posible generar una empresa inmobiliaria de viviendas comunes, estándar y de venta repetitiva en mercado chileno por tanto generando una venta en blanco de estas mismas, optando a mejoras en economía de escalas representadas en la disminución del costo final en su construcción.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Araya C., P. & Morales F. (Julio 2013). ¿Es Chile un Mercado Competitivo? Análisis de la persistencia de la Rentabilidad Aplicado a un panel Dinámico. *Innovar Journal*, 24(51), pp. 113-126.
- Armijo, M. (Junio 2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño del Sector Público*. Chile: CEPAL, Planificación Económica y Social.
- Banco Central de Chile. (2014). *Precios de Viviendas en Chile*. En *Informe de Estabilidad Financiera* (pp. 27-28). Chile: [sn].
- Banco Central de Chile. (3 de Junio de 2015). *Informe de Estabilidad Financiera 2015.I*. Chile: División de Política Financiera.
- Banco Central de Chile. (Junio 2014). *Estudios Económicos Estadísticos, Índice de precios de viviendas en Chile: Metodología y Resultados*. Chile: División de Estadísticas y División de Política Financiera.
- Banco Central de Chile. (Abril 2015). *Los Precios de Viviendas y Factores Macroeconómicos: El caso de Chile*. *Economía Chilena*, Volumen 18, N°1, pp. 4-24.
- Banco Central de Chile. (Septiembre 2015). *Nota de Prensa. IMACEC Julio 2015*. Chile: [sn].
- Corporación de Desarrollo Tecnológico CChC. (Septiembre 2008). *Estudio de Competitividad de sector Construcción*. Chile: [sn].
- Sainz. A. (1993). *El Análisis Estratégico: La empresa y el Entorno*. España: Universidad de Alcalá de Henares.
- Cámara Chilena de la Construcción. (Marzo 2015). *Informe MACH Macroeconomía y Construcción*. Chile: CChC.

- Desormeaux, N. (2011). ¿Existe Relación de Largo Plazo entre el Precio de las Viviendas con sus Variables Fundamentales? Un Análisis de Integración. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Fernández A. (Enero 2012). Metodología Para la Elaboración de Planes de Negocio. Unión Europea: Escuela de Organización Industrial.
- GFK Adimark. (4° Trimestre de 2014). Informe Trimestral Mercado Inmobiliario del Gran Santiago. Chile: Santiago.
- GFK Adimark. (1° Trimestre de 2015). Informe Trimestral Mercado Inmobiliario del Gran Santiago. Chile: Santiago.
- GFK Adimark. (2015). Mapa Socioeconómico de Chile. Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo. Chile: Santiago.
- Ing. Padilla E. (2015). Análisis Estratégico del Entorno. Tecnología de Altamira, Unidad 2, pp. 1-12.
- McKeever, M. (9na Edition). Business Plan for Project Development. In How to Write a Business Plan (pp. 245-254). EEUU: NOLO.
- Ministerio de Desarrollo Social. (2015). Informe de Desarrollo social 2014. Chile: [sn].
- Rocha A. & Gama T. (2006). Costos Preliminares en Proyectos de Edificación. Administración para el Diseño (pp 143 - 158). México: [sn].
- Ruiz, A. (Julio 2012). Guía Análisis Pest. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Sapag, N. Sapag, R. & Sapag, J (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos, 6ta edición. Chile: McGraw Hill Interamericana.