



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DISEÑO PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN Y
ASESORÍA INMOBILIARIA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

KAREMI FERNANDA CORTÉS ZAMORANO

PROFESOR GUÍA

LIONEL VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE, 22 DE ENERO, 2020

1. Resumen Ejecutivo

El mercado inmobiliario ha demostrado ser un buen negocio en el largo plazo, experimentando que el capital invertido esté en constante crecimiento o plusvalía. Sin embargo, es necesario contar con un nivel de preparación en términos de cultura financiera, situación que no está acorde en las personas comunes en Chile, lo que permite detectar una oportunidad de negocio. En este contexto es evidente la necesidad de ciertos clientes de la intervención del servicio inmobiliario, quienes desean vender o arrendar una propiedad, por una necesidad de urgencia y, por otra parte, se detecta que existen clientes que desean comprar o tomar en arriendo una propiedad con mayor disposición de pago. La base de la oportunidad de negocios existente es hacer de nexo entre estos clientes y satisfacer ambas necesidades a la vez.

El objetivo del presente proyecto consiste en desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad y viabilidad de una empresa de gestión y asesoría integral inmobiliaria para las comunas de Santiago Centro y San Miguel, a través de una propuesta que de valor agregado a los modelos del negocio inmobiliario existentes.

La metodología propuesta comienza con un proceso declarativo, luego un proceso analítico interno y del entorno. En una tercera parte se define el modelo de negocios y como se lleva a cabo lo explicitado en el proceso declarativo. El siguiente paso es definir la estructura organizacional y el plan estratégico. Posteriormente se desarrolla la estructura financiera y se evalúa la rentabilidad del proyecto.

El VAN positivo del proyecto de \$43.350.708, sumado a el criterio de la tasa interna de retorno (TIR), que se evalúa en 49,28% , superior a la tasa de descuento de 7,65%, indica la factibilidad de llevar a cabo el proyecto, eso si se cumplen las metas mínimas establecidas, en cuanto a participación de mercado, que consiste en un contrato de venta de vivienda mensual, 3

contratos de arriendo de viviendas mensuales y 3,59 contratos de asesoría en administración de propiedades mensuales.

2. Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad Técnica Federico Santa María por darme la oportunidad de cursar la carrera de Ingeniería Comercial y a cada uno de los profesores, administrativos y compañeros que colaboraron en este proceso de aprendizaje. En especial al profesor Lionel Valenzuela, quien me guio permanentemente en la realización de esta memoria y además me entregó parte de su valiosa experiencia, la cual me prepara para aplicarlo en la vida profesional.

Finalmente, mis agradecimientos a mi familia, en especial a mis padres, por entregarme el sustento afectivo que me permite enfrentar los desafíos de la vida con fortaleza y seguridad.

3. Índice General

1. Resumen Ejecutivo.....	2
---------------------------	---

2. Agradecimientos.....	5
3. Índice General	4
4. Problema de Investigación.....	12
5. Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Marco Teórico.....	16
6.1 Educación Financiera	16
6.2 La Educación Financiera y La Inversión Inmobiliaria	23
6.3 Mercado Inmobiliario	25
6.3.1 Inversión Inmobiliaria	26
6.3.2 Mercado Inmobiliario Global.....	29
6.3.3 Mercado Inmobiliario en Chile	32
6.3.4 Situación del Mercado Inmobiliario con el Coronavirus.....	47
6.3.5 Oportunidad de inversión inmobiliaria.....	49
6.4 Actividad Emprendedora.....	49
6.4.1 Microemprendimiento	51
6.5 Plan de Negocio	56
6.5.1 Modelo de negocio	59
7. Metodología	66
8. Desarrollo del Plan de Negocios	69

	6
8.1 Proceso Declarativo.....	69
8.1.1 Definición de la Empresa.....	69
8.2 Proceso Analítico	71
8.2.1 Características de la Industria	71
8.2.2 Modelo de las Fuerzas Competitivas.....	77
8.2.3 Modelo de la Cadena de valor.....	85
8.2.4 FODA	90
9. Modelo de Negocio	93
9.1 Aplicación de CANVAS	93
9.1.1 Segmentación de Clientes.....	93
9.1.2 Propuesta de Valor	95
9.1.3 Relaciones con los Clientes	96
9.1.4 Canales de Distribución.....	96
9.1.5 Actividades Claves	97
9.1.6 Recursos Claves	98
9.1.7 Socios Claves	99
9.1.8 Estructura de Costos	99
9.1.9 Estructura de Ingresos	100
10. Estructura Organizacional.....	100
11. Plan Estratégico.....	103
12. Plan de Marketing.....	106

	7
13. Plan de Operaciones	109
14. Análisis Financiero	113
14.1 Demanda	113
14.2 Inversión Inicial	118
14.3 Estructura de Ingresos	119
14.4 Estructura de Costos	122
14.5 Depreciación	124
14.6 Capital de Trabajo	124
14.7 Rentabilidad	124
15. Conclusiones	126
16. Referencias	128
17. Anexos	133

3.1 índice de Figuras y Tablas

Figura 1.....	32
Población urbana mundial desde 1950 a 2050	32
Figura 2.....	34
Índice de Acceso a la Vivienda de Chile – PIR de Chile y otros países	34
Tabla 1.....	35
Resultados de Septiembre 2019.....	35

	8
Figura 3.....	36
Ventas mensuales de viviendas en el Gran Santiago (unidades)	36
Figura 4.....	36
Ventas mensuales de departamentos en el Gran Santiago (unidades)	36
Figura 5.....	37
Ventas mensuales de casas en el Gran Santiago (unidades).....	37
Tabla 2.....	38
Ventas en millones de UF.....	38
Figura 6.....	39
Oferta de viviendas en el Gran Santiago y meses para agotar oferta.....	39
Figura 7.....	39
Oferta de departamentos en el Gran Santiago y meses para agotar oferta.....	39
Figura 8.....	40
Oferta de casas en el Gran Santiago y meses para agotar oferta	40
Tabla 3.....	41
Mercado de departamentos.....	41
Tabla 4.....	41
Mercado de casas	41
Figura 9.....	42
Propiedades de Vivienda en Chile – Hogares Propietarios (%)	42
Figura 10.....	44
Hogares propietarios y arrendatarios en Chile – Nro de hogares (mill.).....	44
Figura 11.....	46
Evolución de los Precios Residenciales y pib per cápita en Chile.....	46
Figura 12.....	51

	9
Evolución reconocimiento de oportunidades y actividad emprendedora.....	51
Figura 13.....	51
Porcentaje de Microemprendedores por sexo y categoría ocupacional	51
Figura 14 Microemprendedores por sexo y motivación para emprender	52
Figura 15 Porcentaje de Microemprendedores por sexo según rama de actividad económica.....	54
Figura 16 Porcentaje de Microemprendedores por sexo según ganancias del emprendimiento	55
Ilustración 1	58
Modelo de Planificación de Negocios.....	58
Ilustración 2	65
Modelo Canvas	65
Ilustración 3	68
Pasos Metodología Propuesta.....	68
Tabla 5.....	71
Promesa de valor a los actores relevantes	71
Tabla 6.....	75
Rentabilidad anual de los mercados inmobiliarios	75
Ilustración 4	86
Reinterpretación de la Cadena de Valor.....	86
Figura 17.....	101
Estructura Organizacional	101
Tabla 7	103
Plan Estratégico	103
Tabla 8.....	111

	10
Actividades del Plan de Operación	111
Tabla 9	114
Mercado Objetivo: Santiago Centro y San Miguel.....	114
Tabla 10	115
Demanda Ventas Viviendas Gran Santiago	115
Tabla 11	115
Demanda Ventas Viviendas Santiago Centro y San Miguel	115
Tabla 12	116
Demanda Ventas Santiago Centro y San Miguel 2021	116
Tabla 13	116
Demanda Arriendos Gran Santiago	116
Tabla 14	117
Demanda Arriendos Santiago Centro y San Miguel	117
Tabla 15	117
Arriendos Santiago Centro y San Miguel 2021	117
Tabla 16	118
Demanda Asesoría en Administración Santiago Centro y San Miguel	118
Tabla 17	118
Asesoría en Administración Santiago Centro y San miguel 2021	118
Tabla 18	120
Ingresos por Venta de Viviendas	120
Tabla 19	120
Ingresos por Arriendo de Viviendas	120
Tabla 20	121
Ingresos por Asesoría de Administración de Propiedades	121

	11
Tabla 21	121
Ingresos Totales	121
Tabla 22	122
Costos Fijos	122
Tabla 23	122
Remuneraciones	122
Tabla 24	123
Costos Fijos Totales	123
Tabla 25	123
Comisiones	123
Tabla 26	123
Total Costos Variables	123
Tabla 27	124
Costos Totales	124
Tabla 28	124
Capital de Trabajo	124
Tabla 29	125
Evaluación del Proyecto	125

4. Problema de Investigación

En los últimos años, la demanda de capital privado en el sector de la inversión inmobiliaria y de las infraestructuras se ha incrementado de forma considerable. En las economías emergentes, los fuertes flujos migratorios hacia los núcleos urbanos, el incremento de la población y el aumento de la clase media están generando una desesperada necesidad de activos inmobiliarios urbanos (Pwc Global, 2020). Valiéndose de la oportunidad que Chile está creciendo, acorde con el último anuario de las cuentas nacionales del Banco Central de Chile, el PIB creció 3,9% en el año 2018 (2019). Con ello, la sociedad chilena ha ido evolucionando de manera desigual en el tiempo, viéndose enfrentada a un sistema económico con múltiples instrumentos financieros, que permite a una gran cantidad de familias y pequeñas empresas chilenas acceder a variedad de recursos de financiamiento e inversión. Sin embargo, es importante que los individuos cuenten con un adecuado manejo de ciertos conceptos y nociones

básicas para evitar tomar malas decisiones e incurrir en préstamos con intereses excesivos (Klapper et al., 2015).

¿Por qué la educación en finanzas es clave para el futuro?. Millones de personas se manifiestan contra el sistema en las calles de Chile, pero ¿Cuántos saben cómo mejorar su contexto financiero?; ¿Cuántos saben que mejorar su calidad de vida está en sus propias manos?. Lamentablemente, menos del 0,1% de la sociedad lo sabe. Tener estos conocimientos financieros permite tomar decisiones financieras inteligentes con máxima rentabilidad y menor riesgo (Rocha, 2020a). Para muchas personas, las inversiones inmobiliarias son las que más les acomodan, bajo el argumento de que representan relativamente buena rentabilidad y bajo riesgo en comparación con otros instrumentos de inversión (Fai Inmobiliaria, 2019). Sin embargo, muchas personas creen que se requiere mucho dinero y conocimiento especializado para ganar dinero en bienes raíces. Por lo que, mientras miles de personas desean hacer dinero en bienes raíces, estas no saben cómo hacerlo. Al no tener conocimiento, no son capaces de entender que en este negocio pueden llegar a tener verdadera libertad financiera (Esquivel, s.f.).

El masivo desconocimiento acerca de cómo funciona este sistema económico ha hecho que la gran mayoría de las personas vivan engañadas alrededor de este negocio, pareciendo una misión imposible salir de la pobreza y escasez (Rocha, 2020a). En cuanto al manejo de conceptos financieros de la población en Chile, si bien la mayoría entiende conceptos financieros generales, su comprensión aplicada es bastante más baja. La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, realizó una encuesta que indica que menos de un tercio de los chilenos reconoce que el dinero pierde valor en el tiempo debido a la inflación. En cuanto a conocimiento financiero, el 40% de la población presenta un nivel alto. A mayor ingreso o mayor nivel educacional mayor es este índice. Sin embargo, casi la mitad de la población con educación superior carece de los conocimientos básicos necesarios para acceder y utilizar de manera apropiada los productos y servicios financieros disponibles en el mercado. Lo anterior

es de la mayor relevancia, dado que una población que no cuente con conocimientos financieros básicos y una actitud apropiada, no tendrá la posibilidad de acceder o utilizar de manera adecuada la oferta de productos financieros disponible (2016).

En base a la industria inmobiliaria, se puede identificar un problema concreto. Éste consiste en que hoy en día existe un bajo desarrollo en la gestión de la información, la evidente falta de educación en finanzas personales e inversiones claves en las personas comunes en Chile permite detectar una oportunidad de negocio que nace bajo las premisas que los activos inmobiliarios son un buen negocio en el largo plazo, ya que el capital invertido experimenta un crecimiento o plusvalía (González, 2019), y que no está acorde con el nivel de preparación que tienen las personas en términos de cultura financiera, entendiendo que es la base para mejorar el bienestar de los individuos y por ende contribuir al desarrollo del país. Sin importar el nivel de renta, sino las ganas de aventurarse a nuevos y sofisticados modelos de inversión, que en su mayoría permiten maximizar y rentabilizar los ahorros de una familia o empresa (González, 2019). Una sociedad que no posee una cultura financiera pierde el equilibrio para mantener un manejo adecuado de los ingresos y gastos que percibe en su actividad, así como también una carencia en los conocimientos de los servicios financieros que ofrecen las instituciones financieras, como una manera de mitigar el poder adquisitivo y mantener una calidad de vida acorde al desarrollo del país (Arroyo y Espinosa, 2014). Por ello, se hace necesaria la intervención del servicio inmobiliario, para que se encargue de gestionar y asesorar todos los requerimientos para su adquisición o venta y evitar problemas con el pago de arriendos, trámites legales, demora en la entrega de la propiedad garantizando la seguridad a la hora de los desembolsos de dinero, etc. Sin embargo, las personas no cuentan con la información suficiente al contratar los servicios. Es por esta razón que se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo crear un modelo de negocio para el sector inmobiliario en la ciudad de Santiago, que supla las necesidades de los clientes desde la inversión, compra, venta y arriendo

de viviendas, y darle un valor agregado, realizándose la adecuación deseada y garantizando la seguridad estructural del bien?. En esta propuesta se resolverán interrogantes cómo: ¿Cómo es el comportamiento del emprendimiento inmobiliario en Chile? ¿Qué tipo de metodología se debe seguir para validar el modelo de negocios adecuado para esta propuesta?.

5. Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio que permita evaluar la factibilidad y viabilidad de una empresa de gestión y asesoría integral inmobiliaria en la ciudad de Santiago, a través de una propuesta que de valor agregado a los modelos del negocio inmobiliario.

Objetivos Específicos

Estudiar el sector inmobiliario para comprender el contexto en el que se desarrolla el plan de negocios y por qué es de relevancia en el país, generando una base teórica con diversos estudios realizados para la elaboración de la mejor estrategia.

Examinar a los proveedores de servicios similares identificando las mejores prácticas que pueden ser imitadas y posibles deficiencias en el desarrollo de los mismos, con el fin de encontrar una propuesta de valor agregado al modelo de negocio inmobiliario.

Analizar los aspectos claves de la organización, a través de un estudio de mercado, que permita establecer acciones estratégicas que permitan gestionarlos.

Evaluar la viabilidad económica del negocio, a través de un plan de negocio a fin de determinar los principales indicadores de rentabilidad y financieros.

Marco Teórico

El presente capítulo trata sobre diversos análisis que respaldan el contexto actual para desarrollar un plan de negocios para una empresa de gestión e inversión inmobiliaria. Se analiza el mercado inmobiliario en Chile, específicamente en el Gran Santiago respecto a la demanda en la adquisición de viviendas como alternativa de inversión y el mercado inmobiliario. El estudio del mercado inmobiliario en Chile tiene por fundamento lograr comprender la demanda de propiedades de manera de poder clarificar precios y tipologías de propiedades en que los clientes se encuentran interesados.

Invertir en bienes raíces puede ser una decisión relevante para las personas cuando se trata de destinar el uso del capital, para esto es necesario contar con la educación financiera apropiada, porque, así como puede tener grandes beneficios, también es una gran responsabilidad económica.

6.1 Educación Financiera

Para aplicar los fundamentos de educación financiera es imprescindible partir mencionando el término cultura financiera, que se define como “el conjunto de conocimientos, prácticas, hábitos y costumbres que cada individuo posee para administrar, incrementar y

proteger su patrimonio en las diferentes etapas de la vida” (Amezcueta et al., 2014, p. 110).

Cuando se carece de cultura financiera, esta situación se puede reflejar principalmente en la falta de planeación de ingresos y gastos por parte de la población, así como en el escaso o nulo uso de los diferentes productos y servicios financieros que ofrecen las instituciones que conforman el sistema. Es necesario tener en cuenta que no se puede tener una cultura financiera si no existe un mecanismo que permita a las personas comprender términos básicos sobre instrumentos financieros, por ende, un factor clave en la población es la educación financiera. La que puede ser definida como:

El proceso por el cual los consumidores/inversores financieros mejoran su conocimiento sobre los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de información, instrucción y/o consejo objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para adquirir una mayor concienciación de los riesgos y oportunidades financieras, para tomar decisiones informadas, para saber dónde acudir para pedir ayuda y adoptar otras medidas efectivas para mejorar su bienestar financiero (OCDE, 2005, p.5).

Por lo tanto, existe una relación directa entre cultura financiera y educación financiera, ya que este último mejora la calidad de vida de las personas en función de la comprensión de los conceptos financieros. Esto permite concluir que las personas con bajo nivel de educación, difícilmente puedan adquirir habilidades y conciencia de los riesgos y oportunidades financieras.

No basta sólo con que las personas cuenten con información respecto de la tasa de interés al momento de pedir un crédito, sino que también requieren de conocimientos básicos que les permitan aprovechar los beneficios que ofrece el sistema para contribuir a su bienestar financiero. La comprensión de los servicios y productos financieros, va adquiriendo gran relevancia en el mundo a medida que se profundizan y amplían los mercados financieros, con la mayor bancarización de las personas y la aparición de nuevos productos con diversidad de

opciones. Todo esto ha puesto de manifiesto la necesidad de que los ciudadanos cuenten con las herramientas apropiadas para afrontar con mayor conocimiento un escenario financiero cada vez más complejo. Esto, de la mano con que el sistema financiero cuente con entidades que entreguen información oportuna, transparente y clara en la prestación de sus servicios y en el otorgamiento de sus productos. Lo que implica que ante decisiones financieras importantes, tal como, la compra de una vivienda, los consumidores no sólo deban comparar las condiciones de financiamiento ofrecidas, como tasas de interés de los diferentes créditos bancarios, opciones de plazos, costo de los seguros asociados, sino también evaluar las alternativas de ahorro disponibles para el pago inicial, el instrumento de pago de los dividendos, etc. Si los usuarios no cuentan con la información relevante, junto con la capacidad para entender las distintas opciones de ahorro, inversión y/o crédito disponibles, entonces existe un mayor riesgo de que se expongan a fraudes o abusos financieros. En este contexto, toma mayor relevancia la amplia evidencia existente sobre el bajo nivel de la educación financiera a nivel global, como se expone en las siguientes líneas.

Se realizó una encuesta de medición de capacidades financieras por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (2016), con el objeto de medir las capacidades financieras de los adultos residentes en el país en comparación con los países andinos, donde se incluye a Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Chile. El estudio de los niveles de capacidades financieras, entendidas como los conocimientos, comportamientos y actitudes de las personas ante diferentes aspectos de la educación financiera, comprende la planificación financiera, los productos financieros, las conductas y actitudes hacia el ahorro y el gasto y la evaluación de conceptos. En este se constituye un diagnóstico básico de la demanda actual y potencial de productos y servicios financieros, y se analiza la manera en que las personas perciben y responden ante la oferta existente. A continuación se muestra el análisis de los resultados de esta encuesta:

En cuanto a planificación financiera de los hogares, los resultados de la encuesta muestran que el 73% de la población participa sola o en conjunto con otra persona de su familia en las decisiones de gastos del hogar, el 82% de los chilenos tiene un presupuesto y de estos, dos tercios lo cumplirían siempre. Los chilenos utilizarían el presupuesto familiar con mayor frecuencia que en otros países de la región andina (54% en promedio) y con un porcentaje de cumplimiento también mayor que la mayoría de los países de la OECD. Los ingresos se consideran bastante estables a través de todas las poblaciones sociodemográficas. Sin embargo, el 59% de los hogares declaran ingresos mensuales inferiores a \$750.000 aproximadamente y solo 50% de los encuestados podría cubrir gastos imprevistos sin pedir créditos o ayuda a familiares y amigos.

En cuanto a los productos financieros ofrecidos en el mercado local, en las respuestas referidas al conocimiento y a la utilización de estos, en general se observa que existe un alto grado de conocimiento de la oferta de productos financieros tradicionales. Un quinto de los encuestados dice no contar con ningún producto financiero. Esta cifra es menor a la exhibida por otros países de la región andina (43% en promedio). Se debe destacar que al tratarse de una encuesta de demanda, los resultados reflejan el uso de los productos financieros y no el acceso. Entre quienes declaran tener productos financieros, las tarjetas de débito ocupan el primer lugar, a diferencia de otros países de la región andina, donde la cuenta de ahorro es el producto con mayor penetración. En Chile, más de la mitad habría comparado diferentes productos financieros antes de tomar su decisión, basado principalmente en experiencias personales y promociones de las instituciones financieras. No obstante, 38% no habría comparado con ningún otro producto.

En cuanto a las conductas y actitudes hacia el dinero, la mayor parte de los encuestados se identifica con el cuidado del dinero y la planificación de largo plazo. Asimismo, la preocupación por pagar las cuentas a tiempo, por evaluar la capacidad de pago al momento de

hacer una compra y de vigilar personalmente los temas financieros es generalizada. No obstante, 26% de los encuestados declara no haber ahorrado en el último año y más de la mitad ha experimentado problemas para cubrir sus gastos. A pesar de lo anterior, en comparación con la región andina, que tiene un 70% en promedio en la incidencia de problemas para cubrir gastos, es bastante menor. En caso de perder la principal fuente de ingresos, dos tercios de los encuestados no podrían cubrir sus gastos de manera autónoma por más de 3 meses, algo mejor a lo observado en otros países de la región.

En la evaluación de conceptos financieros, el manejo de conceptos financieros de la población chilena en cuanto a la encuesta es pobre. Si bien la mayoría realiza correctamente una división y entiende los conceptos generales de inflación, interés simple y compuesto, y de toma y diversificación de riesgo, su comprensión aplicada es bastante más baja, generalmente lejos de los promedios de los países miembros de la OECD. Menos de un tercio de los chilenos reconoce que el dinero pierde valor en el tiempo debido a la inflación, sólo un quinto calcula correctamente un interés simple y la mitad maneja el concepto de interés compuesto. Menos de la mitad de los encuestados sabe que sus depósitos cuentan con una garantía estatal en caso de liquidación forzosa de una entidad bancaria. En tanto, 21% tiene la creencia errada que esta cobertura es total. El alto uso de efectivo y de canales presenciales, y el escaso uso de la banca telefónica e internet y de las transferencias electrónicas como medio de pago, hablan de una demanda todavía baja por servicios financieros digitales en la población chilena.

Además, en esta misma encuesta se presenta una sección con índices agregados de los resultados alcanzados en las diferentes dimensiones evaluadas. A partir de ellos se construye un indicador agregado de educación financiera. El puntaje de conocimiento financiero nacional (5,12) está por debajo del nivel de referencia (se entiende que un índice superior a 6,0 es alto) y solo 40% de la población presenta un nivel de conocimiento alto. El índice de conocimiento financiero es mayor mientras mayor es el ingreso o nivel educacional. Sin embargo, casi la

mitad de la población con educación superior carece de los conocimientos básicos necesarios para acceder y utilizar de manera apropiada los productos y servicios financieros disponibles en el mercado. Este puntaje es relativamente bajo a nivel internacional (ocupando el lugar 18 de 30 economías), aunque es el segundo mejor de la región andina. El puntaje promedio de comportamiento financiero es algo mayor (5,83) pero tampoco supera al nivel de referencia (se entiende que un índice superior a 6,0 es alto). No obstante, en este caso 60% de los encuestados presentan un nivel alto de comportamiento financiero. De acuerdo a este índice Chile se ubica en el lugar 9 de 30 países que aplicaron la encuesta, siendo el más alto en la región andina. En el caso del índice de actitud financiera la puntuación nacional es alta (3,03 versus un nivel de referencia de 3,0), lo que implica una actitud de planificación a largo plazo. En la mayoría de los grupos poblacionales más del 50% de los encuestados obtiene puntajes altos. No obstante, en una perspectiva internacional, Chile se ubica en el lugar 21 de los 30 países encuestados, siendo el último de la región andina. El índice agregado de educación financiera de Chile (13,98) lo ubica en la primera posición entre los países andinos (SBIF, 2016).

El análisis anterior permite extraer algunas conclusiones generales. En el ámbito nacional, si bien el 70% de chilenos presenta un nivel de educación financiera alto, queda en evidencia que aún hay falencias en los sectores más vulnerables. Se obtienen puntajes bajos en las zonas rurales, los niveles socioeconómicos más bajos y los grupos con menor nivel educativo, donde existe una persistencia a estar bajo el nivel de referencia. Cabe señalar que las mujeres y los jóvenes registran índices que, en la mayoría de los casos, se posicionan por debajo del promedio nacional, pese a acumular brechas menos significativas que en los casos anteriores. Según situación ocupacional, los inactivos y desempleados muestran índices bajos. Según los resultados obtenidos, las acciones que habría que desarrollar para mejorar la situación de educación financiera en Chile deberían centrarse principalmente en las dimensiones de conocimientos financieros básicos (bajos en el ámbito doméstico e

internacional) y de actitudes financieras (bajo a nivel internacional). Estas dos dimensiones son fundamentales para acceder y utilizar de manera adecuada la oferta financiera existente (SBIF, 2016).

Junto con esto, diversos estudios han detectado que en Chile existe un escaso conocimiento de los elementos básicos para una adecuada comprensión de las finanzas personales, así como de las variables económicas que permiten tomar buenas decisiones financieras. Entre ellos, se encuentra un análisis realizado por la Universidad de Chile (2016), que revisó los resultados de un módulo de alfabetización financiera y endeudamiento en la Encuesta de Ocupación y Desocupación levantada por el Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, la que cubre el Gran Santiago y el resto de la Región Metropolitana. Este documento advierte que sólo 6,2% de los chilenos encuestados responde correctamente a tres preguntas sobre tasa de interés compuesta, rentabilidad y diversificación de riesgo, que han sido utilizadas en mediciones de educación financiera a nivel internacional. El resultado local está muy por debajo de economías desarrolladas como Nueva Zelanda (24% de respuestas correctas) y Australia (42,7%). Este trabajo explora el impacto de la alfabetización financiera sobre el acceso a deuda, los niveles de endeudamiento y la morosidad de los hogares en Chile. Se encuentra que los niveles de alfabetización financiera son relativamente bajos en los hogares chilenos (Álvarez y Ruiz-Tagle, 2016). Consistente con lo encontrado en estudios previos, los grados de alfabetización financiera tienden a ser menores en los jóvenes y adultos mayores, en las mujeres, en los individuos menos educados, y en los segmentos de menores ingresos. Los resultados econométricos revelan que mayor alfabetización financiera eleva la probabilidad de acceder a deuda, tanto bancaria como en casas comerciales. No obstante, no se encuentra que la alfabetización financiera esté asociada significativamente a menores niveles de endeudamiento y morosidad de los hogares (Álvarez y Ruiz-Tagle, 2016). Otros estudios que respaldan la falta de educación financiera en Chile son algunas tesis, tales como, “Educación

financiera en Chile, evidencia y recomendaciones” (Silva, 2016) y “Diagnóstico y propuestas de mejoras del nivel de inclusión financiera en Chile” (Vega, 2017).

La evidente falta de educación financiera, específicamente en finanzas personales e inversiones claves y de fácil acceso para las personas comunes en Chile es cada vez más relevante, dado el número creciente de productos que ofrecen los mercados financieros, su efecto en el desarrollo económico y la calidad de vida de los ciudadanos. Así como también, para el conocimiento de oportunidades que pueden entregar beneficios al desarrollo económico del país, como lo es invertir en bienes raíces.

6.2 La Educación Financiera y La Inversión Inmobiliaria

La importancia de la educación financiera en la aplicación de estrategias de inversión inmobiliaria, se aplica a partir de la base de que invertir en bienes inmuebles es una gran decisión cuando se trata del destino que se le da al capital, dado que estos, son los bienes que mejor garantizan el ROI y han demostrado ser excelentes propiedades dado que su valor a través del tiempo no hace más que aumentar, incluso por encima de otros importantes indicadores, como puede ser la inflación, garantizando de esta manera que el dinero no se devaluará (Marhnos, 2019). Sin embargo, si no se cuenta con la suficiente educación financiera, esta importante inversión puede convertirse en un problema, porque así como tiene grandes beneficios invertir en un bien inmueble, también es una gran responsabilidad económica. Es por esto que no se puede tratar con simpleza algo tan complejo como lo es una inversión de millones de pesos.

Según todo lo mencionado anteriormente, se puede interpretar que la educación financiera no se refiere a algún grado de estudios que se obtenga de la mano de alguna institución educativa, sino que es un enfoque atento a la administración del dinero. Entonces, se podría optimizar la utilización de algunos recursos financieros, donde juega un rol

fundamental la educación en este ámbito. En cuanto a la inversión inmobiliaria, permite comprender la importancia del entendimiento de los productos o servicios financieros que están envueltos en estas operaciones. Y es que la gran mayoría de la compra-venta de bienes raíces se da a través de créditos hipotecarios. Estos créditos son un producto financiero que da como servicio la liquidación de la casa ante quien la vende, cobrándole al comprador una cantidad mensual por dicho préstamo ante la inmobiliaria, obteniendo ganancias por esta transacción (Marhnos, 2019). Este proceso además conlleva otros subproductos, como pueden ser diversos seguros, de desempleo, de vida, etc. que en ocasiones pueden ser condición necesaria para el otorgamiento de un crédito. Dependiendo de la institución financiera que otorgue el crédito o préstamo, habrá una determinada tasa de interés, un CAT (Costo Anual Total), y diversas comisiones, empezando por la de apertura. Además de este servicio, la compra de un bien raíz incluye a su vez otros tantos compromisos que deben ser tomados en cuenta, como la escrituración que debe ser hecha ante notario público o el registro de la propiedad ante el Registro Público de la Propiedad y Comercio (Marhnos, 2019).

Según Marhnos, algunos de los beneficios de procurarse una adecuada educación financiera son:

- Aprender a planificar para un futuro solvente.
- Administrar de mejor forma el dinero.
- Saber seleccionar qué productos y servicios se adaptan a las necesidades y capacidades.
- Adquirir hábitos sanos como el del ahorro y la previsión.
- Mayor conciencia sobre el rumbo que se le da a los ingresos.

En cuanto a la economía, a pesar de la expansión de las redes comerciales con el tiempo, que hacen que hoy en día las pequeñas entidades estén insertas en redes económicas más amplias, se debe seguir siendo responsable del cuidado y administración de los recursos, lo que

se hace más relevante aún en el momento de hacer una importante inversión, como lo es la que se hace sobre bienes inmuebles. La amplia gama de productos que ofrecen mayor rentabilidad han hecho caer a los más incautos y consecuencia de ello han sido los resultados conocidos especialmente en la población más vulnerable (Marhnos, 2019).

En consecuencia, la educación financiera se ha convertido en un elemento importante de estabilidad económica y desarrollo en todos los países. Según algunos estudios, fue precisamente la carencia de la educación financiera la principal causa de la crisis económica en Estados Unidos y Europa, originada en el mercado inmobiliario. Al nivel de la población, se expresó en el consumismo desmedido de un gran sector de la población, que tendió a financiar cada vez más sus gastos personales mediante el endeudamiento y a expensas del ahorro, a pesar del enorme crecimiento del ingreso de los estadounidenses ricos o en proceso de enriquecimiento, sustentado en la acentuación de la polarización social. No se pueden desconocer los abusos del sistema financiero, pero fueron finalmente las personas naturales quienes tomaron la decisión de solicitar deudas por encima de sus posibilidades, adquirir una vivienda inflada de precio o invertir en títulos que desconocían su calidad de inversión (Dabat, 2009).

Teniendo en cuenta el vínculo existente entre la educación financiera y las estrategias de inversión inmobiliaria, se presenta la siguiente segmentación que se refiere al nivel de complejidad del mercado inmobiliario.

6.3 Mercado Inmobiliario

Ingresar en el mercado inmobiliario requiere evaluar diferentes alternativas existentes para participar en el sector. A continuación, se especifican distintos conceptos que permiten entender cuales requieren una mayor inversión de tiempo o dinero, así como experiencia o conocimiento.

6.3.1 Inversión Inmobiliaria

Según el equipo multidisciplinario de Propital, que cuenta con especialistas para cada una de las áreas que involucra una inversión inmobiliaria, señala que esta se basa en tener en cuenta factores como presupuesto, expectativas y necesidades inmediatas. Para ello, explican distintos tipos de inversión inmobiliaria:

1. **Propiedades residenciales:** Es la forma más clásica de invertir en el mercado inmobiliario; comprar lugares para vivir, ya sean casas o departamentos. Una de las ventajas de este tipo de inversión es que la demanda, en una situación económica estable a nivel nacional, irá en aumento, ya que la población sigue creciendo. Además, las propiedades residenciales suelen estar más protegidas contra riesgos cambiarios de monedas locales y el valor de la propiedad crecerá con el pasar de los años. Ahora, la elección entre casa o departamento dependerá de lo que cada comprador busque según sus necesidades y expectativas.

2. **Propiedades comerciales:** La adquisición de locales comerciales y oficinas es uno de los segmentos más dinámicos, por lo que puede dar buenas ganancias a corto plazo. Genera mayor producción de flujo de efectivo en comparación con otras inversiones inmobiliarias.

3. **Propiedades industriales:** Este punto incluye todos aquellos espacios que son usados con fines comerciales. Una de las cosas positivas que tiene esta inversión es que puede destinarse para varios usos, ya sea como almacén, como oficina, para producir bienes o servicios. También puede segmentarse y arrendar los subespacios que se generen.

4. **Propiedades retail:** En Chile, la construcción de centros comerciales no frena. Actualmente, sólo en la Región Metropolitana existen al menos 5 proyectos de gran envergadura. Cada vez hay más tiendas y marcas, lo que genera mayor demanda de estos espacios. En esta alternativa inmobiliaria, hay que considerar variables como la distribución o

ubicación. Esta última puede influir en el éxito del local, ya que muchas veces el nivel de ventas depende de la cantidad de gente que pase por ese sector.

5. Fondos de inversión inmobiliarios: Los fondos de inversión en bienes raíces, son aquellas sociedades de inversión que tienen activos inmobiliarios y que obtienen ingresos principalmente de los arriendos de los mismos. Es decir, ofrecen acciones en la bolsa, como otras empresas que cotizan en el mercado bursátil. En este caso, los inversionistas aportan el monto necesario para comprar, desarrollar y administrar propiedades inmobiliarias. Sus utilidades se reparten como dividendos. Una de las ventajas de esta modalidad es que el inversionista puede vender rápidamente las acciones (o cuotas) si necesita liquidez y la inversión en fondos de bienes raíces permite invertir en propiedades comerciales así como residenciales. Para invertir hay que hacer un estudio profundo que incluya factores como el tamaño que tenga el fondo, un bajo nivel de deuda, la cantidad y calidad de los inversionistas, etc. (2019).

En conclusión, invertir en el mercado inmobiliario es una excelente opción, ya que es un área que siempre está en crecimiento. Asimismo, cuenta con distintas opciones lo que hace que sea una inversión accesible para todos los capitales, edades y necesidades. Estas van desde la compra de un departamento hasta la alternativa de uso mixto, que engloba a todas las mencionadas, por lo tanto, requiere de un gran capital.

Cualquiera sea el tipo de inversión elegida, existen varios beneficios al invertir en activos inmobiliarios, según lo que señala Esteban González, socio y director de estudios de AGS Visión Inmobiliaria para el diario El Mercurio (2019):

1. Generación de flujos o rentas constantes: Estos ingresos permiten cubrir los créditos comprometidos con los bancos y en forma paralela, obtener ganancias de capital. Por eso es fundamental elegir adecuadamente el activo, a fin de lograr un balance positivo.

2. Plusvalías: En la mayoría de los casos los activos inmobiliarios, aumentan su valor patrimonial en el tiempo, lo que permite, al momento de liquidar el activo, generar importantes utilidades.

3. Inversión segura: Dado que en el largo plazo nunca caen los precios promedios de las propiedades. Esto ha sido demostrado por diversos estudios en ciudades capitales de grandes urbes a nivel mundial.

4. Mercado dominado por inversionistas no profesionales: Asimismo, el mercado inmobiliario es el único mercado de inversión que aún no está dominado por "inversionistas profesionales", es decir, la demanda está motivada principalmente por los consumidores finales (familias), quienes requieren solucionar su "necesidad de vivienda". Dicho lo anterior, el comportamiento de los compradores y vendedores no está manejado por las normales motivaciones de los inversionistas, lo cual privilegia que los precios no tengan grandes fluctuaciones en el tiempo.

5. Permite trabajar con un alto apalancamiento bancario: Históricamente, las instituciones financieras han considerado las propiedades como el gran colateral que garantiza una operación de financiamiento. Por este motivo, actualmente muchas instituciones bancarias y compañías de seguro financian aproximadamente el 80% del valor de la propiedad, teniendo como garantía la hipoteca de la casa. Además, las tasas hipotecarias continúan en valores históricamente bajos entre el 3% y 4% para personas naturales.

6. Posibilidad de incrementar el precio de la vivienda: La adquisición de un inmueble permite generar "valor agregado" sobre los retornos esperados, ya que se puede remodelar, mejorar la propiedad y aumentar el interés comercial o el precio final del inmueble.

7. Negocio real: Los principales "drivers" del mercado inmobiliario son factores tangibles como la oferta y demanda en un suburbio determinado, las características del barrio o de la arquitectura de una casa. Este comportamiento contrasta con el del mercado accionario,

donde los negocios son generalmente subjetivos y están basados en opiniones y en proyecciones de rentabilidades futuras de las empresas.

8. No es necesario vender las propiedades para contar con mayor capital: Esto, dado que se pueden realizar retasaciones de los activos y solicitar nuevos créditos o financiamientos que permitan realizar "gimnasia financiera".

9. Beneficios tributarios: Si la superficie del activo no supera los 140 m², se puede reducir el impuesto territorial (contribuciones) hasta en un 50%. También los herederos de personas que hayan adquirido una propiedad DFL 2, quedan exentos del pago del impuesto a la herencia, asignaciones y donaciones (2019). Que se refiere a el Decreto con Fuerza de Ley 2, que es una normativa que rige a las propiedades de uso habitacional, que cuentan con una superficie construida menor a los 140m² y está destinada a personas naturales (Gantes, s.f.).

Asimismo, señala González, al comprar una propiedad vía crédito hipotecario se puede rebajar de la renta anual imponible un porcentaje de los intereses que dicho crédito genera (2019).

Ahmed Naneesh (2020), es responsable de las inversiones de un fondo soberano y administrador de una de las carteras inmobiliarias más importantes a nivel global, preside un panel en el World Real Estate Forum, el principal evento del sector inmobiliario que se celebra en Singapur. Con el tema de debate “Construyendo el futuro - El aumento de la demanda en inversiones inmobiliarias”, refleja que en los últimos años, la demanda de capital privado en el sector de la inversión inmobiliaria y de las infraestructuras se ha incrementado de forma considerable (Pwc Global, 2020).

6.3.2 Mercado Inmobiliario Global

En cuanto al contexto global del mercado inmobiliario, Ahmed Naneesh (2020) explica que en las economías emergentes, los fuertes flujos migratorios hacia los núcleos urbanos, el

incremento de la población y el aumento de la clase media están generando una desesperada necesidad de activos inmobiliarios urbanos. En las economías avanzadas, las ciudades también crecen, si bien no tan rápido, mientras que la tecnología, los factores demográficos y las cuestiones medioambientales se convierten en las nuevas palancas del valor. Tal y como indican los integrantes del panel presidido por Ahmed, los activos inmobiliarios son una categoría de activos que cambian a gran velocidad. Están surgiendo grandes gestores de activos inmobiliarios que están construyendo e invirtiendo a una escala nunca antes vista; sin embargo, los pequeños gestores especializados también desempeñan un papel significativo. El panorama del sector se está haciendo cada vez más diverso y complejo, y en él intervienen una gama de elementos de riesgo y rentabilidad mayor que nunca, además de nuevas palancas de generación del valor. En lo que se refiere al año 2020 en adelante, con que el sector de la inversión inmobiliaria se estima que afrontará rápidos cambios económicos y sociales que transformarán el entorno. Si bien la mayor parte de estas tendencias ya son evidentes, existe una actitud natural a infravalorar sus consecuencias de cara al futuro. Dado que el sector inmobiliario es un negocio caracterizado por unos prolongados ciclos de desarrollo, desde la planificación a la construcción suelen transcurrir varios años, ahora es el momento de empezar a planificar estos cambios. Esto, se explica dados los flujos migratorios desde las zonas rurales a los núcleos urbanos de los principales territorios de Asia, Oriente Medio, Latinoamérica y África, atraídos por la nueva riqueza generada por estas economías, quedando así firmemente establecidos, las ciudades crecerán a gran ritmo y surgirán núcleos urbanos completamente nuevos. Entre tanto, la creciente clase media de los mercados emergentes y el envejecimiento de la población mundial continuarán incrementando la demanda de tipos específicos de activos inmobiliarios (Pwc Global, 2020).

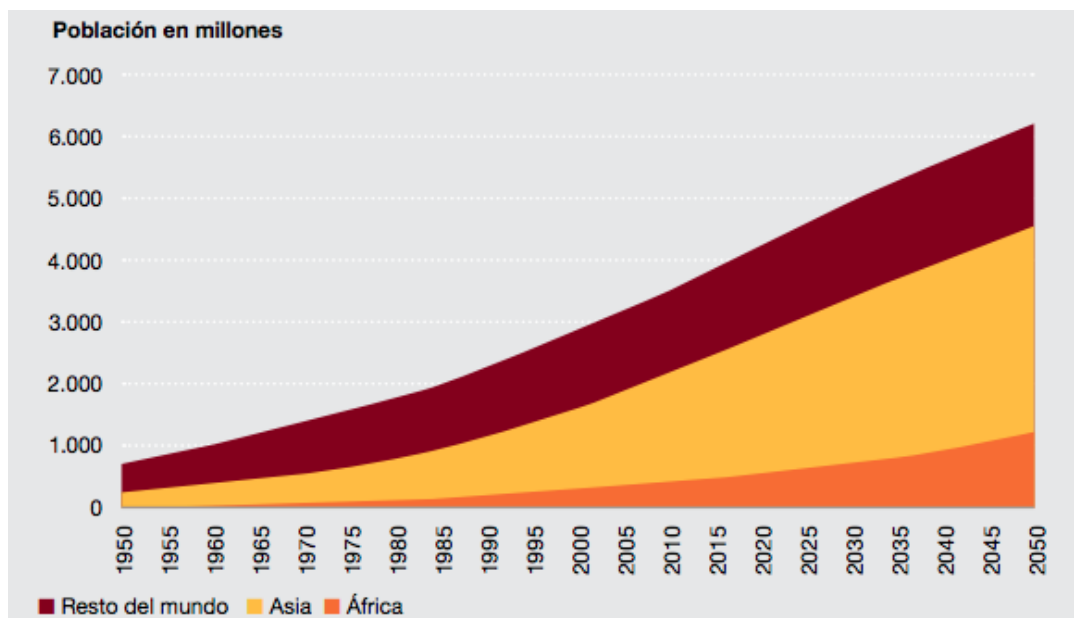
Los altos precios de la energía, el cambio climático y la regulación pública ya están haciendo que la sostenibilidad escale puestos entre las prioridades del mercado inmobiliario,

teniendo un mayor impacto en el año 2020. Además, la tecnología ya está teniendo un efecto disruptivo en los fundamentos económicos del sector inmobiliario. La comunidad del sector inmobiliario habrá asumido un papel aún mayor en el ecosistema financiero, absorbiendo en parte el espacio dejado por las entidades bancarias. Lo que hace pensar que la nueva era de la inversión inmobiliaria es el comienzo de una época de oportunidades sin precedentes para los inversores del sector inmobiliario y para los gestores de activos, si bien con un riesgo mayor. La base mundial de activos inmobiliarios de categoría institucional aumentará en más de un 55%, desde los 29,0 billones de dólares en 2012 hasta los 45,3 billones de dólares en 2020, según los cálculos de PwC Global. Se estima que posteriormente, esta base de activos podría crecer aún más, hasta los 69 billones de dólares en 2030. Esta enorme expansión de los activos inmobiliarios en los que poder invertir será mayor en las economías emergentes, en donde el desarrollo económico derivará en una mejor calidad de los inquilinos y, en algunos países con derechos inmobiliarios más claros. Este incremento se producirá tanto en el segmento de la vivienda, como de los locales comerciales y de las infraestructuras (Pwc Global, 2020).

Enorme Expansión de las Ciudades. En la figura 1 se observa la población urbana mundial desde 1950 a 2050, donde la gran migración del siglo XXI desde las zonas rurales a los núcleos urbanos estará ya muy avanzada. Las ciudades crecerán con fuerza en los países de rápido crecimiento de Asia, África, Oriente Medio y Latinoamérica. Incluso los países occidentales desarrollados continuarán su proceso de urbanización, aunque a un ritmo menor. Pero no todas las ciudades prosperarán. Algunas de ellas se convertirán en grandes centros de creación de riqueza en un mundo multipolar, mientras otras probablemente no lo consigan. El volumen de la actividad constructora será enorme, expandiendo la base actual de activos inmobiliarios de categoría institucional en todo el mundo. Se prevé que la producción mundial del sector de la construcción llegue casi a duplicarse hasta los 15 billones de dólares para el año 2025 (Pwc Global, 2020).

Figura 1

Población urbana mundial desde 1950 a 2050



Fuente: PwC Real Estate 2020 en base Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población (2012). World Urbanization Prospects: The 2011 Revision.

Teniendo en cuenta la visión del mercado inmobiliario a nivel global, se presenta la siguiente segmentación que muestra que no es ajena del mercado inmobiliario en Chile.

6.3.3 Mercado Inmobiliario en Chile

Esteban González en el diario El Mercurio (2019), explica que los activos inmobiliarios son un buen negocio en el largo plazo, ya que el capital invertido experimentará un crecimiento o plusvalía. Donde a partir de proyecciones económicas para el año 2019, sumado al volátil comportamiento de la bolsa, afirma que ha significado que los diversos inversionistas diversifiquen sus portafolios y aumenten su participación en activos inmobiliarios. El perfil de estos inversionistas es variable, desde grandes fondos de inversión inmobiliaria, que toman posiciones de largo plazo en la ciudad, hasta pequeños capitales que invierten a través de

crowdfunding inmobiliarios, es decir, sin tener que realizar una gran inversión en dinero (2019). En este sentido, no importa el nivel de renta, más bien las ganas de aventurarse a nuevos y sofisticados modelos de inversión, que en su mayoría permiten maximizar y rentabilizar los ahorros de una familia o empresa.

Las alternativas de inversión son diversas. Muchos persiguen rentas de arrendamientos superiores al 5% para activos residenciales y superiores al 8% en activos comerciales. Otros inversionistas privilegian la renta y plusvalía futura de las propiedades, mientras que otros prefieren invertir en propiedades de segunda vivienda que puedan ser arrendadas por temporadas a turistas y, a su vez, les permita gozar de los inmuebles en temporada baja (González, 2019).

En una reciente entrevista publicada por el diario El Mercurio (2019), Sergio Arcos, gerente general de Reistock.com (empresa de asesoría en inversión inmobiliaria), abordó las transformaciones que está teniendo el mercado inmobiliario chileno. De acuerdo al análisis de la empresa, en los últimos cinco años los valores de las propiedades han aumentado casi en 30% en el Gran Santiago, lo que ha traído como consecuencia un cambio en el perfil de los compradores y un aumento de los llamados multifamily, edificios completos de una empresa que se destinan al arriendo (Arcos, 2019).

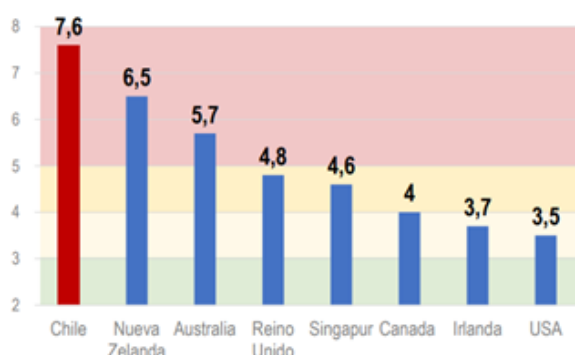
Un estudio de la Cámara Chilena de la Construcción, dio a conocer el Índice de Acceso a la Vivienda (PIR por su sigla en inglés), indicador internacional que mide la relación entre el precio promedio de las viviendas y el ingreso promedio de los hogares. Tal como indica la figura 2, por encima de países como Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido, el PIR promedio de Chile es de 7,6, indicador que demuestra que una familia debe destinar íntegramente su salario durante 7 años y 6 meses para el pago de una vivienda. Esto es similar a un crédito hipotecario de más de 45 años. Realidad que ubica a Chile en el segmento de “severamente no alcanzable” el sueño de la casa propia.

A tono con grandes ciudades de países desarrollados como Londres y Toronto, la ciudad de Santiago se ubica a la par en el ranking con un PIR de 7,4.

El alza se ha ido intensificando con el tiempo, desde 2010, luego de terremoto, se ha registrado un incremento sostenido en el precio de la vivienda, que presentó un peak en 2015, cuando se comenzó a implementar IVA a la vivienda, lo que ha significado también un desacople entre el precio de la vivienda de las dinámicas del resto de la economía, ya que entre 2011 y 2019 los precios producto de la inflación crecieron 37,2%, la vivienda aumentó 67,8% y el ingreso solo 24,7% (Hurtado, 2019).

Figura 2

Índice de Acceso a la Vivienda de Chile – PIR de Chile y otros países



Fuente: CChC en base a CASEN 2017.

Actividad del Sector Inmobiliario del Gran Santiago. Los fundamentos del sector han experimentado cierto deterioro desde que comenzó el año (2019), especialmente los indicadores del mercado laboral y las expectativas de consumidores y empresarios, lo cual ha ido en paralelo con cifras económicas más débiles a lo esperado. No obstante, por el lado financiero, las tasas de interés para financiar la compra de vivienda siguen en valores mínimos de diez años, situación que se mantendrá en lo que resta del año debido al sesgo expansivo de la política monetaria, tanto a nivel nacional como internacional. Adicionalmente, las condiciones de acceso al crédito han tendido a ser menos estrictas (CChC, 2019).

La normalización de la demanda por vivienda desde 2017 se ha sustentado en condiciones financieras más favorables y, a pesar del deterioro del mercado laboral, prevemos que dicho proceso continúe. No obstante, las protestas sociales durante el mes de octubre y la reacción política que han provocado, imponen un sesgo a la baja toda vez que la mayor parte de las salas de venta de los proyectos inmobiliarios permanecerán cerradas (CChC, 2019).

La venta de viviendas se observa en la figura 3, que registró en septiembre (2019) un moderado avance (2,5%) respecto del año previo. Según tipo de vivienda, la venta de departamentos se observa en la figura 4, que mostró un incremento de 1,8% en su comercialización respecto de 2018, mientras que la venta de casas se observa en la figura 5, que exhibió un avance de 4,8% en términos anuales (CChC, 2019).

En cuanto a la oferta de viviendas, tal como se observa en la tabla 1, en septiembre de 2019 se ubicó en 48.986 unidades. La velocidad de ventas, por su parte, disminuyó en términos anuales (-9,3%). De esta manera, los meses necesarios para agotar la oferta alcanzaron a 18,1, ubicándose dentro de su rango de equilibrio (entre 14,3 y 19,7 meses) (CChC, 2019).

Tabla 1

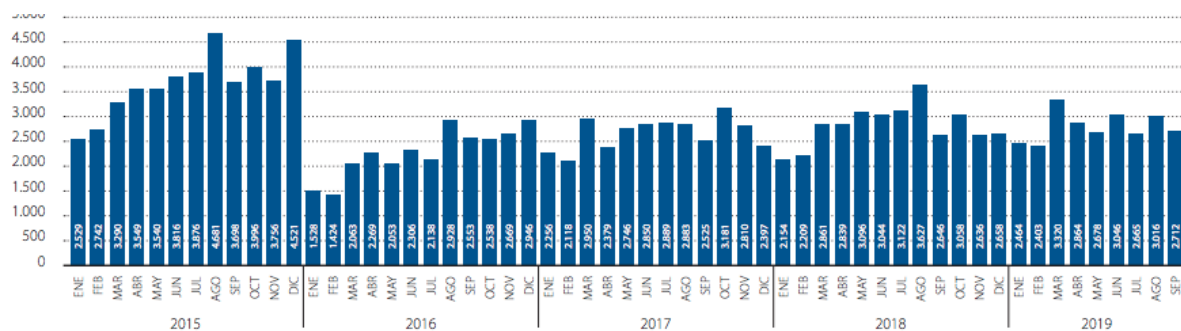
Resultados de Septiembre 2019

SEPTIEMBRE 2019			
Periodo	Oferta	Ventas	Meses*
Septiembre 2018	52.710	2.646	19,9
Septiembre 2019	48.986	2.712	18,1
Mercado	Oferta	Ventas	Meses*
Departamentos	41.771	2.084	20,0
Casas	7.215	628	11,5
Total	48.986	2.712	18,1
*Meses necesarios para agotar la oferta actual			Fuente CChC

Fuente: CChC.

Figura 3

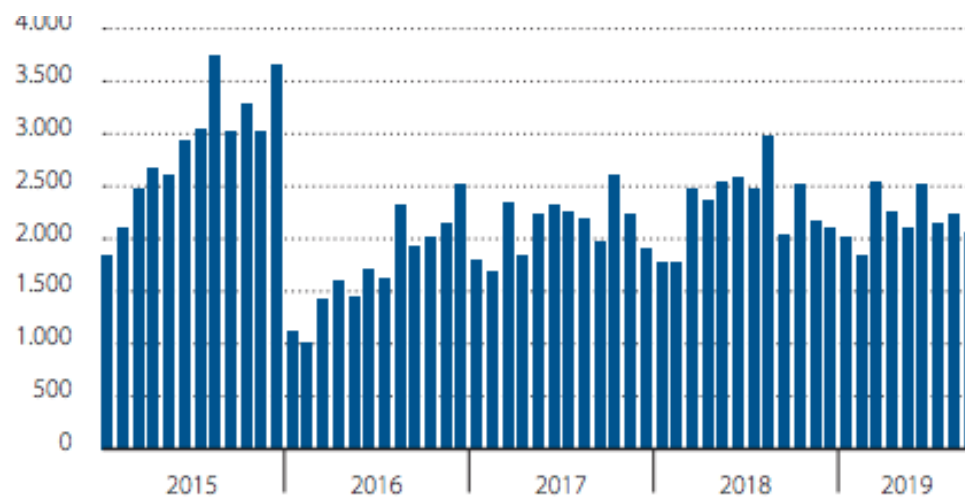
Ventas mensuales de viviendas en el Gran Santiago (unidades)



Fuente: CChC.

Figura 4

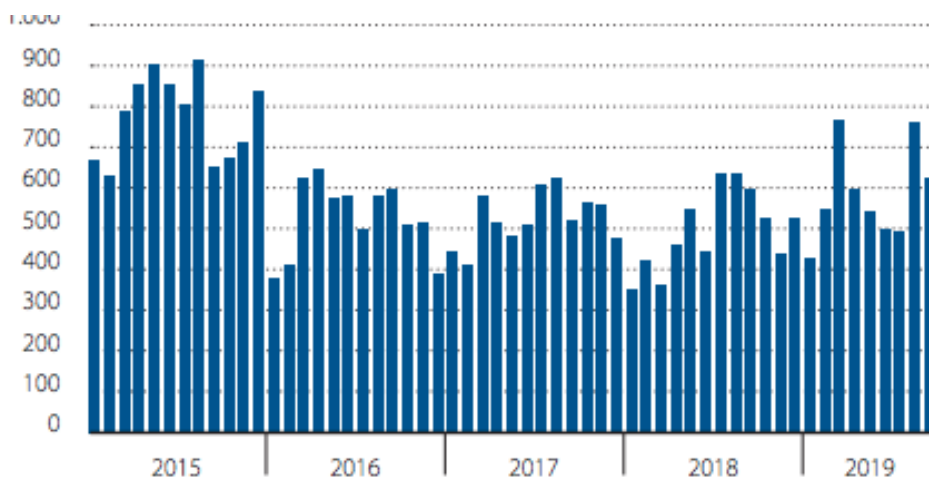
Ventas mensuales de departamentos en el Gran Santiago (unidades)



Fuente: CChC.

Figura 5

Ventas mensuales de casas en el Gran Santiago (unidades)



Fuente: CChC.

El valor de las ventas registró un aumento anual de 5,1% en septiembre, alcanzando a más de 10 millones de UF, como se observa en la tabla 2. Esta variación fue superior a la observada en la cantidad vendida, por lo cual el efecto precio fue positivo (2,6%). Por tipo de vivienda, el mercado de departamentos presentó un avance de 4,9%, mientras que en casas el aumento fue de 5,5%. El efecto precio fue positivo en departamentos (3,2%) y nulo en casas (0,6%) (CChC, 2019).

Tabla 2*Ventas en millones de UF*

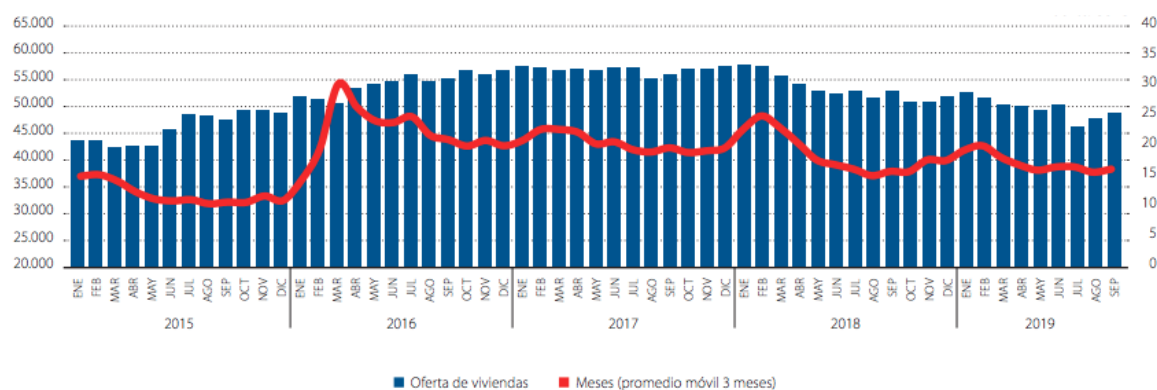
VENTAS EN MILLONES DE UF			
Periodo	Deptos.	Casas	Total
Septiembre 2018	7,04	2,61	9,65
Septiembre 2019	7,39	2,75	10,14
Variación anual	4,9%	5,5%	5,1%
Fuente CChC			

Fuente: CChC.

Las viviendas disponibles en el Gran Santiago se ubicaron en 48.986 unidades. De éstas, 85% son departamentos y 15% casas. La velocidad de venta en el Gran Santiago alcanzó a 18,1 meses para agotar la oferta durante septiembre. En el mercado de departamentos esta cifra se situó en 20 meses, mientras que en el mercado de casas la velocidad de venta fue de 11,5 meses. Respecto de doce meses atrás, los meses para agotar la oferta disminuyeron 9,3% (ver figura 6). En el caso de los departamentos, el indicador registró un descenso anual de 9,3% (figura 7), mientras que en casas se observó un descenso de 7,8% (figura 8) respecto de un año atrás (CChC, 2019).

Figura 6

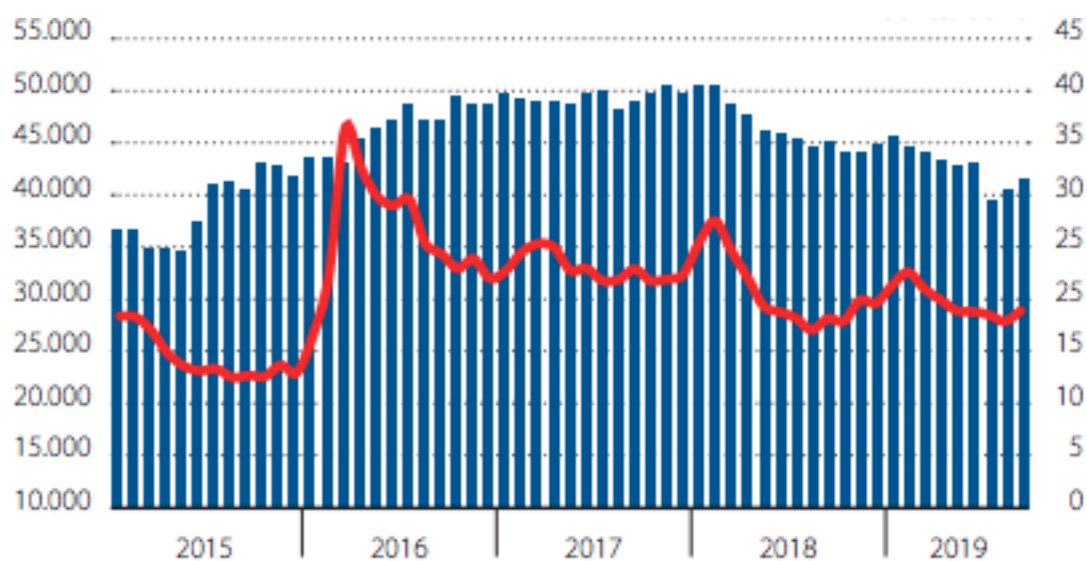
Oferta de viviendas en el Gran Santiago y meses para agotar oferta



Fuente: CChC.

Figura 7

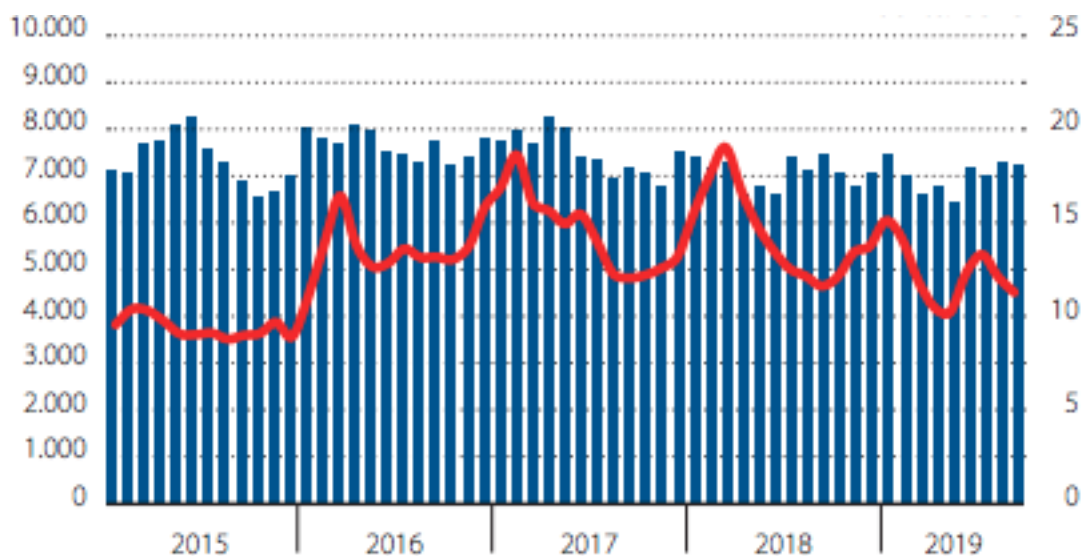
Oferta de departamentos en el Gran Santiago y meses para agotar oferta



Fuente: CChC.

Figura 8

Oferta de casas en el Gran Santiago y meses para agotar oferta



Fuente: CChC.

Con respecto a la distribución de la oferta por comunas, en el mercado de departamentos (ver tabla 3) la mayor concentración se encuentra en Ñuñoa (16%), seguida por Santiago (15%), Estación Central (12%) y La Florida (10%). Los avances más significativos en doce meses se observaron en Santiago, Huechuraba y La Florida. Por su parte, las contracciones más importantes se registraron en Estación Central y San Miguel. En el mercado de casas (ver tabla 4), la oferta disponible se concentra principalmente en Lampa/Quilicura (28%), Colina (24%) y San Bernardo/Buin (15%). Con respecto a los avances en doce meses, destacaron Lampa, Puente Alto y Colina, mientras que San Bernardo y Buin fueron las comunas que perdieron más participación en el último año (CChC, 2019).

Tabla 3*Mercado de departamentos*

Comuna	Septiembre 2019		Septiembre 2018		Promedio histórico	
	Oferta	Meses	Oferta	Meses	Oferta	Meses
Nuñoa / La Reina	6.693	21	6.395	23	4.868	27
Providencia	1.164	29	1.172	19	1.119	20
Las Condes	1.656	14	1.680	15	2.163	18
Lo Barnechea	1.410	43	1.399	38	797	32
Vitacura	1.680	35	880	27	945	24
Macul	3.036	32	2.737	25	1.910	35
Santiago Centro	6.120	24	5.813	22	9.310	21
San Miguel	2.570	19	4.729	14	3.264	21
La Cisterna / Puente Alto / La Granja	2.774	20	2.839	18	1.454	22
Independencia	1.028	4	1.624	85	1.965	30
Huechuraba / Recoleta / Conchalí / Renca	2.552	12	1.518	48	1.075	30
La Florida / San Joaquín / Peñalolén	4.146	16	3.548	20	2.773	22
Estación Central	5.041	58	8.460	25	4.764	36
Quinta Normal / Maipú / Cerrillos / Pudahuel	1.900	19	2.455	25	2.128	22

Fuente: CChC.

Tabla 4*Mercado de casas*

Comuna	Septiembre 2019		Septiembre 2018		Promedio histórico	
	Oferta	Meses	Oferta	Meses	Oferta	Meses
Peñalolén / La Florida	233	17	118	8	482	12
Puente Alto	596	4	351	5	855	8
Padre Hurtado / Peñaflor / Talagante	511	24	582	14	429	11
Maipú / Pudahuel / Cerrillos	625	17	283	4	982	12
Lampa / Quilicura	2.022	13	1.501	13	1.369	11
Lo Barnechea / Las Condes	331	10	519	11	338	15
Huechuraba	88	4	130	13	340	18
Colina	1.741	23	1.643	26	1.060	17
San Bernardo / Buin	1.068	9	2.332	15	1.546	22

Fuente: CChC.

Mercado de arriendo en Chile

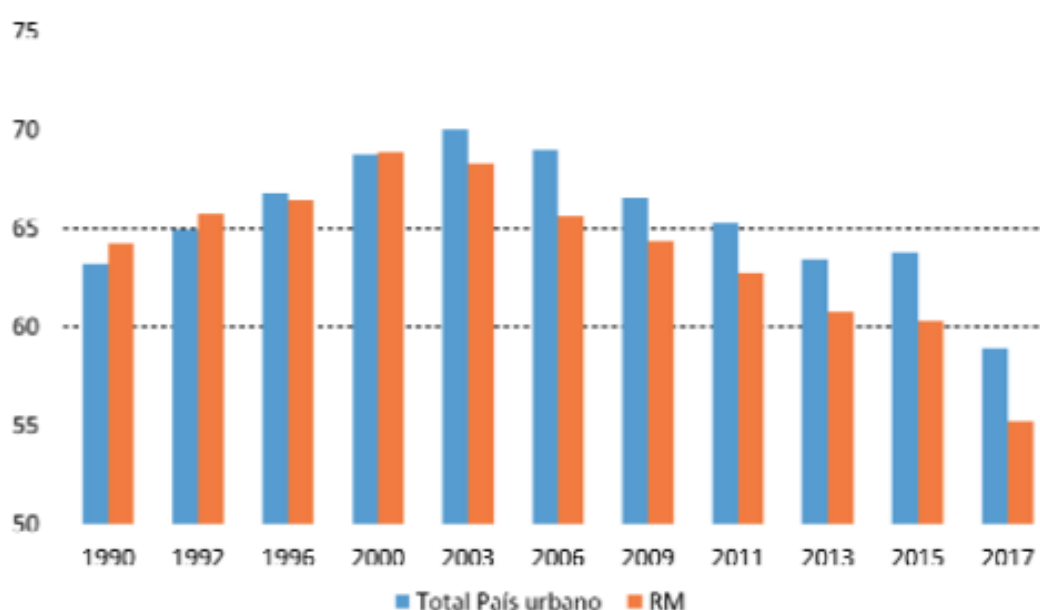
La encuesta CASEN 2017 presenta datos que resultan de interés para el mercado inmobiliario. Se destaca particularmente el aumento del número de hogares que arrienda una vivienda entre 2015 y 2017. La demanda habitacional se ha movido hacia un mayor número de hogares que arriendan su vivienda, aun cuando los propietarios siguen siendo mayoría. De los 5,7 millones de hogares que había en Chile en 2017, casi 3,5 millones (el 60%) usaba su propia

vivienda y algo menos de 1,3 millones la arrendaba. El cambio desde 2015 se concentra muy fuertemente en los hogares arrendatarios. En dos años los hogares crecieron en casi 340.000 y casi 180.000 de ellos arriendan su vivienda. Pensamos que se trata de un cambio muy relevante del mercado habitacional chileno y que, si bien venía desde hace varios años, se ha acentuado fuertemente en los últimos dos (Universidad de los Andes, 2018).

La figura 9 muestra la proporción de hogares urbanos que viven en su propia vivienda (en adelante “hogares propietarios”) en Chile y en la Región Metropolitana (RM) de acuerdo a las distintas encuestas CASEN. Ésta sube entre 1990 y hasta 2003, lo que puede considerarse un gran logro de la política habitacional chilena a través de su sistema de subsidios para acceder a la vivienda propia. Desde 2003, sin embargo, la propiedad de vivienda viene descendiendo en Chile. Hemos pasado de un 70% de propiedad de vivienda a algo menos de 60% en 2017. Es una caída de 10 puntos porcentuales y casi 5 puntos se producen entre 2015 y 2017 (Universidad de los Andes, 2018).

Figura 9

Propiedades de Vivienda en Chile – Hogares Propietarios (%)



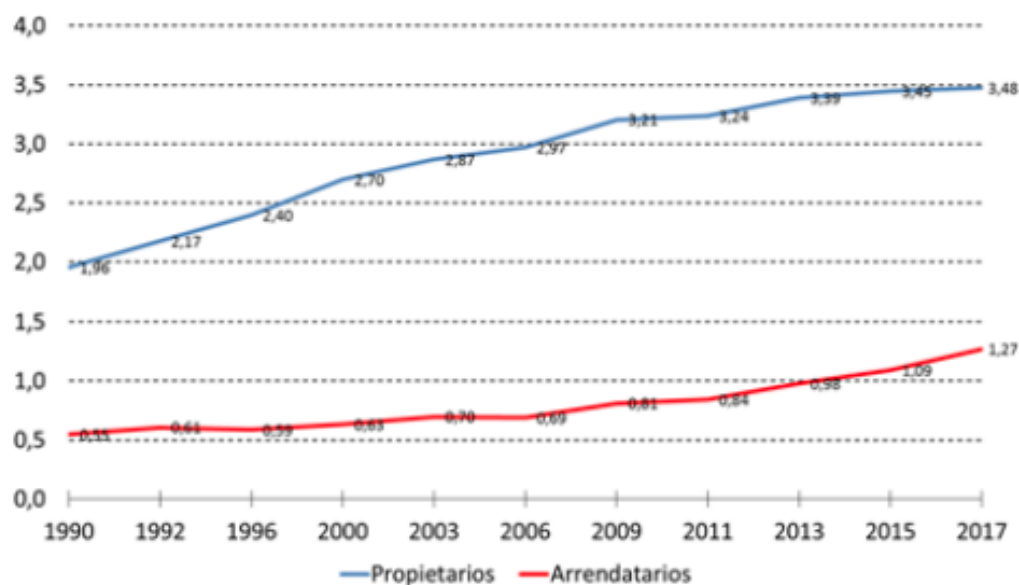
Fuente: Centro de Estudios Inmobiliarios- EDE U. Andes en base a CASEN varios años.

Si consideramos sólo aquellos hogares que se cambiaron de comuna en los últimos cinco años, representan aproximadamente un 8% de la muestra, el 66% de ellos arrienda su vivienda a nivel urbano y el 70% en la RM. Este mismo número era 53% hace dos años (CASEN 2015) y 53% también en la RM. Se trata de un cambio muy grande en muy poco tiempo (Universidad de los Andes, 2018).

Es interesante mirar también las cifras absolutas de hogares en Chile que viven en su propia vivienda versus las cifras de arrendatarios. Éstas se muestran en la figura 10. En 1990 había en Chile algo menos de 2 MM de hogares que vivían en su propia vivienda y este número sube de manera constante hasta 2017 y llega casi a los 3,5 MM. El crecimiento de este grupo, sin embargo, se viene aplanando y el número de hogares que viven en su propia vivienda sube relativamente poco en los últimos años. Si mirásemos sólo la RM veríamos que el número absoluto de hogares que vive en su propia vivienda disminuye entre 2015 y 2017 (Universidad de los Andes, 2018).

Figura 10

Hogares propietarios y arrendatarios en Chile – Nro de hogares (mill.)



Fuente: Centro de Estudios Inmobiliarios- EDE U. Andes en base a CASEN varios años.

Al mismo tiempo, los hogares que arriendan vienen subiendo fuertemente y pasan de algo más de medio millón en 1990 a casi 1,3 MM en 2017, es decir, en los últimos seis años este grupo crece en casi medio millón de hogares. En términos de tasas de crecimiento, los hogares propietarios crecen al 1% por año desde 2009, mientras que los arrendatarios lo hacen al 5,7% por año. Si consideramos sólo los últimos dos años, los hogares propietarios crecen al 0,4% y los arrendatarios al 7,9% por año. Es el mercado de arriendo el que está creciendo (Universidad de los Andes, 2018).

¿Quiénes son los hogares arrendatarios? Lo que muestra la encuesta CASEN es que son hogares encabezados por personas más jóvenes, en promedio de 41 años (versus 58 años del hogar propietario). El 42% tiene menos de 35 años y el 65% menos de 45 años. En términos de sus ingresos, éstos son más bien altos: algo más de la mitad está en los quintiles de ingreso

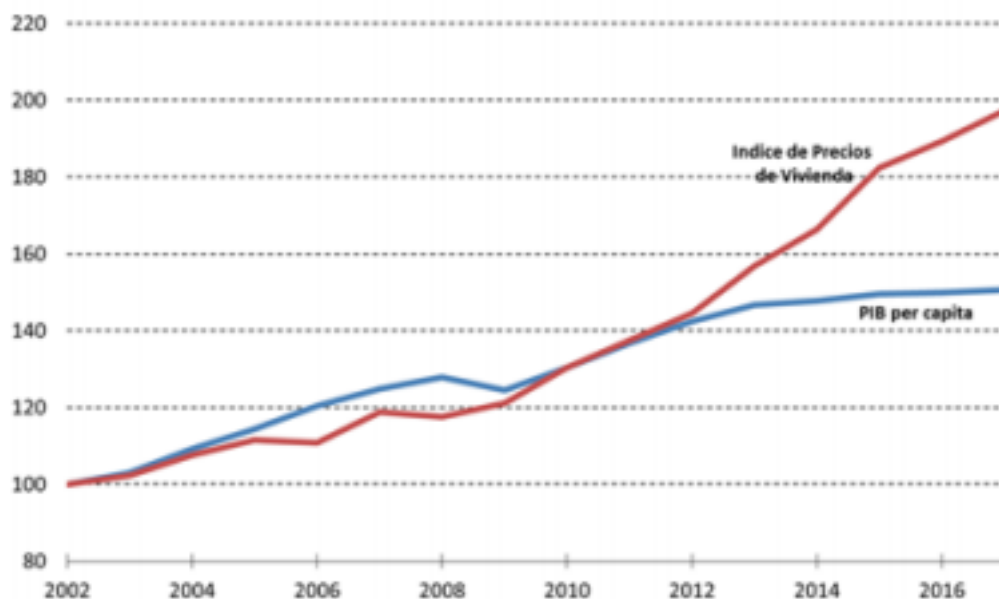
IV y V y otro 18% está en el tercer quintil. De acuerdo a la misma encuesta es posible señalar que 1,3 MM de hogares arriendan en Chile, y la mitad de estos hogares está en la RM. Le siguen en concentración la V Región (11%) y la VIII Región (7,7%), es decir, el 70% está en las zonas metropolitanas más grandes del país. Se constata entonces que hay un importante aumento en el número y proporción de hogares arrendatarios. La pregunta que surge ahora es, ¿por qué este aumento? Si bien es una pregunta que requiere todavía más investigación, al menos tres razones pueden esbozarse aquí: 1) los altos precios de viviendas dificultan la compra y los arriendos han subido proporcionalmente menos; 2) hay una abundante oferta de unidades en arriendo y 3) un eventual cambio en los estilos de vida que hace que los hogares pospongan decisiones como la compra de una vivienda (Universidad de los Andes, 2018).

Una primera razón que explica el cambio hacia más arriendo versus compra puede estar en el fuerte aumento en los precios residenciales. Las viviendas se han vuelto caras de comprar y, menos caras de arrendar. La figura 11 muestra la evolución de los precios residenciales en Chile en los últimos 15 años. La serie de precios es el Índice de Precios de Viviendas (IPV) que publica el Banco Central de Chile. Está normado en 100 en 2002 y se compara (también normado en 100 en 2002) con la evolución del PIB per cápita en Chile, medido en pesos constantes. Hasta 2011 las dos series se mueven a la par pero a partir de entonces los precios de vivienda se alejan del ingreso per cápita. Se observa una mayor alza de los precios residenciales que de los ingresos. Otras series de precios muestran resultados similares. No es posible hacer aquí un análisis detallado de todas las causas que explican el alza de precios, pero es posible mencionar algunas. Por un lado, las bajas tasas de interés en al menos una parte de este período implican mayores precios de activos, incluidos los inmobiliarios. Por otro lado, la fuerte demanda de inversionistas por esta clase de activo, mayores costos de construcción y, más recientemente, las contingencias regulatorias que han significado incrementos de costos

para la industria inmobiliaria presionan también al alza los precios (Universidad de los Andes, 2018).

Figura 11

Evolución de los Precios Residenciales y pib per cápita en Chile



Fuente: Centro de Estudios Inmobiliarios- EDE U. Andes en base a datos del BCCh.

De este análisis surgen algunas consecuencias para la industria inmobiliaria: por un lado, la expansión del mercado de arriendo abre interesantes oportunidades en la renta residencial y para los proyectos de multifamily. Por otro lado, los desarrolladores tendrán que apuntar eventualmente más a inversionistas como clientes que a usuarios finales, dependiendo del tipo de proyecto que se trate. La reconversión de activos habitacionales en edificios de renta puede surgir también como una nueva oportunidad, eventualmente con menos complejidad normativa. La principal dificultad radica probablemente en lo atomizado de la propiedad. También hay consideraciones de política pública que pueden ir surgiendo: mayor énfasis en el subsidio de arriendo, por un lado, y eventualmente un esfuerzo por conseguir que se construyan viviendas más asequibles en zonas urbanas consolidadas. Esto podría

lograrse permitiendo mayores densidades, alturas y constructibilidad (Universidad de los Andes, 2018).

Un punto importante a tener en cuenta es que históricamente las ciudades han sido escenario de distintas crisis que han puesto en alerta su reproducción. Como lo es el escenario en Chile desde el pasado octubre del 2019, la situación política y social ha generado mucha incertidumbre en las personas, en especial en aquellos que tenían planes de realizar una inversión en el mundo de los bienes raíces. Principalmente en la capital, los daños al transporte público causados por el estallido social generaron muchos problemas de conectividad a las distintas zonas de la ciudad, lo que sembró dudas en muchos futuros inversionistas sobre si estaban tomando la decisión correcta. Junto con esto, la pandemia de COVID-19 han golpeado aspectos de la sociedad chilena y el mundo. La investigación se ha centrado principalmente en los efectos económicos de ambas crisis, medidos principalmente en pérdida de empleos, el cierre de negocios, la reducción de los viajes, etc., pero no ha quedado claro si existen o no efectos en el mercado inmobiliario y en el comportamiento de quienes buscan una vivienda, como se explica en el siguiente apartado.

6.3.4 Situación del Mercado Inmobiliario con el Coronavirus

Según Francisco Rocha (2020), creador del blog “¿Cuál es la situación del mercado inmobiliario con el coronavirus?”, en plena época de estallido social y crisis del coronavirus, no hay una respuesta unívoca para explicar la situación del mercado inmobiliario, sino más bien se debe fijar en los distintos sectores para ver cuáles están saliendo debilitados y cuáles fortalecidos en inversión inmobiliaria.

El momento actual ha dado lugar a una contracción en la economía, lo que conlleva la pérdida de empleos, empresas en quiebra, etc. Donde se puede esperar que esta situación continúe en los próximos meses, según Rocha, aproximadamente por unos dos o tres años. Ya ha comenzado y se prevé que habrá en los próximos meses un deterioro de la economía global,

un alto desempleo y en definitiva una contracción de la economía. Esto se traduce en una menor demanda por compra de viviendas, lo cual a su vez se traduce a un alza en la demanda de arriendos, ya que las personas que no pueden comprar viviendas tienen que vivir en alguna parte, y la única opción en ese caso es arrendar.

Por lo tanto, el rentista inmobiliario que compra una propiedad para arriendo, es decir, para renta como tal, está en un buen momento, dado que se vaticina un mercado fuertemente inclinado a la demanda por arriendo.

Así, por tanto, el segmento de la renta residencial se ve tremendamente fortalecido en estos momentos para las inversiones inmobiliarias. En cambio, la renta comercial, por ejemplo el arriendo de oficinas, está en un momento menos afortunado. La renta comercial pasa a ser un instrumento muy débil, debido a la quiebra de las empresas y al incremento notable del teletrabajo, dada la situación de cuarentena producida de manera masiva a nivel mundial a causa de la pandemia por coronavirus (Rocha, 2020b).

Por otro lado, hoy las personas están teniendo más posibilidades para adquirir un bien inmueble, esto debido a que las tasas de intereses están bajando y estas afectan directamente en el valor del dividendo, por lo tanto, la carga financiera es inferior, y al ser inferior, incrementan las posibilidades de obtener una aprobación hipotecaria (CHV noticias, 2020).

En conclusión, en cuanto a la situación del mercado inmobiliario con el coronavirus se deben evitar lecturas superficiales y generalizadas. Si bien algunos sectores se van a ver afectados de forma negativa, en otros ocurre todo lo contrario como se ha explicado. Por tanto, no se trata de decir cómo está el mercado inmobiliario, sino de preguntarse qué sectores están en crecimiento y cuáles en contracción, de manera que se puedan tomar las decisiones correctas dependiendo cada momento.

6.3.5 Oportunidad de inversión inmobiliaria

Las oportunidades no ocurren todos los días, por eso algunas personas tienden a pensar que es cuestión de suerte. En realidad, la clave está en saber encontrarlas, en tener criterio para reconocerlas y estar atentos para cuando se presentan. Contar con un sistema profesionalizado es crucial para tener resultados satisfactorios, y esto es lo que distingue a los principiantes de los expertos. Existen muchas variables y factores que se debe analizar al momento de decidir. Por ello conviene contar con formación y asesorarse con expertos para tomar una decisión informada y estratégicamente interesante (Equipo Propital, 2020). Como una estrategia y práctica clave en tiempos de cambios radicales para las organizaciones, hacer innovación requiere de líderes enfocados en el desarrollo constante de nuevos y mejores productos y servicios relevantes para sus clientes (CORFO, s.f.).

6.4 Actividad Emprendedora

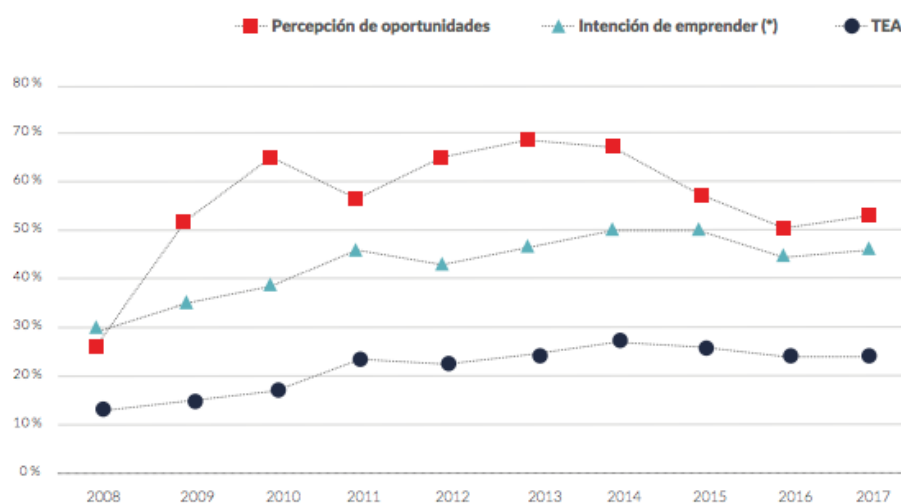
Realizar un emprendimiento en cualquier sector requiere del conocimiento del ecosistema emprendedor. A través de la encuesta GEM se caracteriza el proceso emprendedor completo en Chile. Un individuo se puede clasificar dependiendo de la etapa en la que se encuentra su negocio. La primera etapa se denomina emprendedor potencial, categoría que incluye a las personas que afirman estar pensando en poner en marcha un nuevo negocio pero que aún no han iniciado acciones concretas. La segunda etapa se denomina emprendedor naciente, aquí se agrupa a las personas que declaran haber iniciado la puesta en marcha de un nuevo negocio y también quienes afirman haber pagado salarios a sus empleados y/o a él mismo, por un periodo no mayor a 3 meses. Esta etapa cubre desde el inicio, con la concepción de la empresa, hasta el momento de su nacimiento. La tercera etapa se denomina nuevo empresario, que agrupa a aquellas personas que han puesto en marcha un nuevo negocio pagando salarios durante un periodo de tiempo que va desde los 3 a los 42 meses. El punto de

corte de 42 meses ha sido definido por medio de una combinación de fundamentos teóricos y operativos. El conjunto de emprendedores nacientes y nuevos empresarios con menos de 42 meses de operación, es lo que el GEM denomina Total de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales (TEA) . La cuarta etapa se denomina empresario establecido, clasificación que reúne a aquellas personas que han estado al frente de la operación de su empresa pagando salarios durante más de 42 meses, ésta se conoce como etapa de persistencia y busca la consolidación de la empresa (GEM, 2017).

La edición 2017 del GEM Chile muestra una paulatina consolidación del emprendimiento como palanca de desarrollo económico y social en el país. El indicador central que calcula el GEM, el Total de Actividad Emprendedora en Etapas Iniciales (TEA), se ubicó en 23,8%, tal como se muestra en la figura 12. Luego de un proceso de aumento que se venía manifestando desde fines de la década anterior, y que registró un significativo incremento a contar de 2010, se observa una cierta estabilización de esta variable. De esta forma, aproximadamente 1 de cada 4 chilenos entre 18 y 64 años de edad manifiesta estar participando en un emprendimiento en sus etapas iniciales (menos de 42 meses de vida). Si a esto se agrega que un 9,9% de la población adulta declara ser un empresario establecido, se observa que en torno a un tercio de la población chilena está involucrada en alguna actividad emprendedora (GEM, 2017).

Figura 12

Evolución reconocimiento de oportunidades y actividad emprendedora



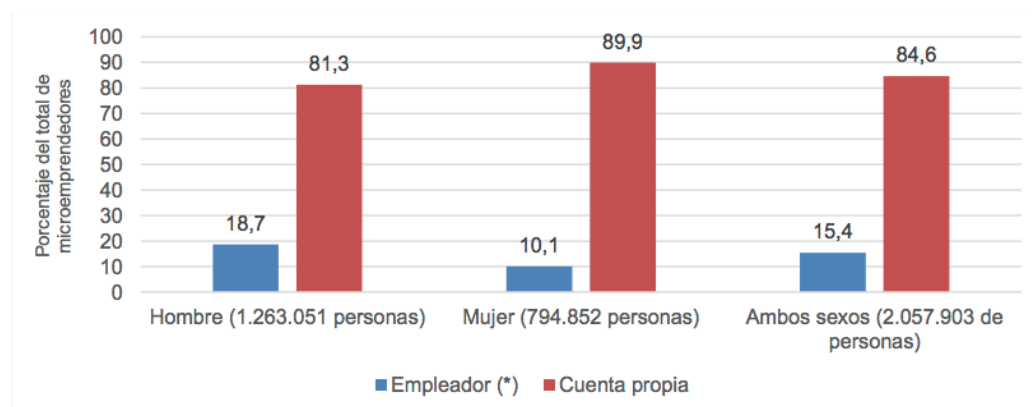
Fuente: GEM, 2008-2017.

6.4.1 Microemprendimiento

La Encuesta Nacional de Empleo señala que en Chile existen alrededor de 2.057.903 personas microempendedoras. En la figura 13, se observa que el 15,4% puede catalogarse como empleadores y el restante 84,6% en trabajadores por cuenta propia (INE, 2019).

Figura 13

Porcentaje de Microemprendedores por sexo y categoría ocupacional

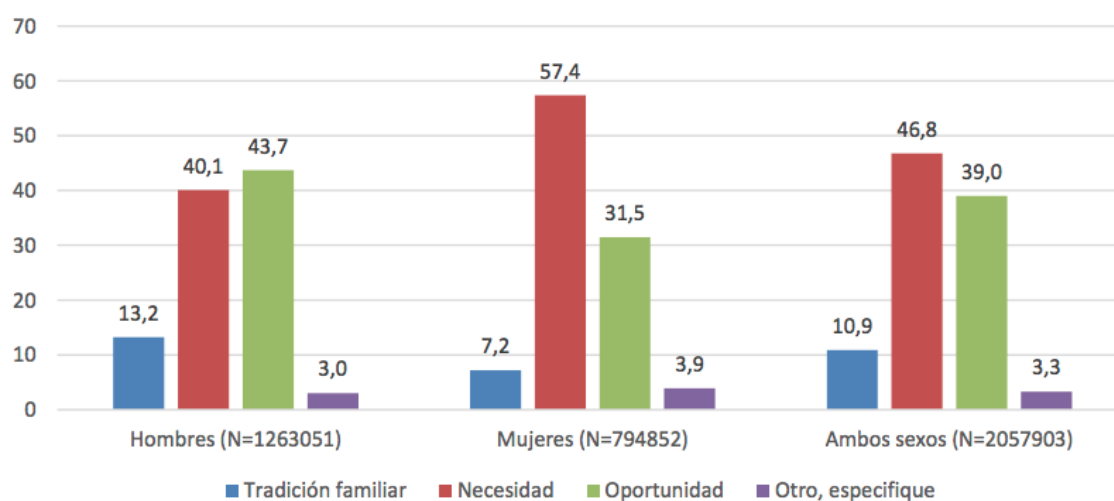


* Trabajador independiente que contrata al menos un empleado asalariado de forma permanente. Fuente: INE, VI Encuesta de Microemprendimiento, 2019.

Al revisar los datos la composición de los microemprendedores según su nivel educacional es posible apreciar que la mayoría de las personas en esta categoría cuentan con niveles educacionales básico (26,1%) y medio (42,9%). Solo un 16,7% posee educación superior completa. En términos de la edad, el 66,4% de los microemprendedores tiene entre 35 y 64 años. Un elemento relevante a la hora de determinar el perfil de las personas que optan por ser microemprendedoras son los motivos que los llevaron a encontrarse en esta categoría laboral. Los datos de la figura 14 muestran que el 46,8% de ellos dio inicio a su negocio por necesidad, mientras que un 39,0% lo hizo por el surgimiento de una oportunidad. Entre las mujeres prevalece la necesidad como motivación principal para iniciar el negocio, con un 57,4%, mientras que en hombres prevalece la oportunidad como el catalizador de la decisión que los llevo a ser microemprendedores, con un 43,7%. La tradición familiar como motivo para trabajar de manera independiente es más frecuente entre los hombres (13,2%) que en las mujeres (7,2%) (INE, 2019).

Figura 14

Microemprendedores por sexo y motivación para emprender



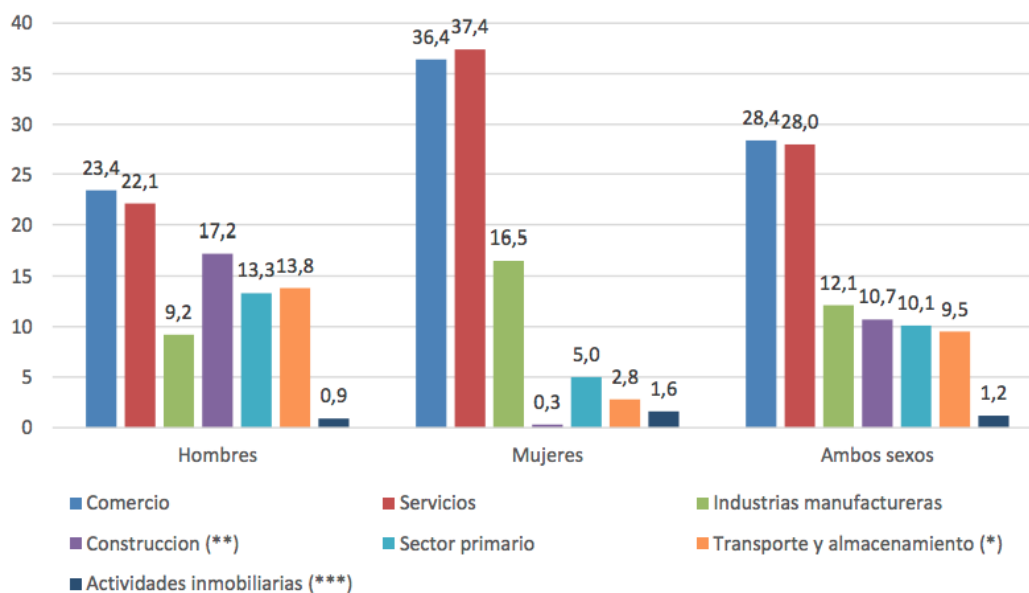
Fuente: INE, VI Encuesta de Microemprendimiento, 2019.

Indagando sobre las capacitaciones para la actividad económica que realizan las personas microemprendedoras, del total, solo un 27,4% ha recibido algún tipo capacitación. Dentro de este grupo, la forma de financiamiento más frecuente fueron los recursos propios (27,2%), seguido por el financiamiento por medio de programas estatales (24,1%). La forma menos frecuente fue el financiamiento a través de instituciones sin fines de lucro (4,4%). En contraparte, entre quienes no accedieron a una capacitación, la razón más frecuentemente esgrimida para no hacerlo es la falta de interés (32,1%) y no saber dónde acudir (19,0%), seguida por la ausencia de cursos adecuados a las necesidades de los entrevistados. El costo de los programas es la razón menos mencionada como motivo de no acceder a capacitaciones (INE, 2019).

En la figura 15 se observa que las personas microemprendedoras se desempeñan principalmente en las actividades económicas de comercio (28,4%), servicios (28,0%) e industrias manufactureras (12,1%). Las actividades inmobiliarias presentan sólo un 1,2% de microemprendimientos (INE, 2019).

Figura 15

Porcentaje de Microemprendedores por sexo según rama de actividad económica



**La estimación de este grupo es poco precisa (coeficiente de variación entre 15% y 20%).

**La estimación de este grupo es poco precisa para las mujeres (coeficiente de variación entre 15% y 20%).

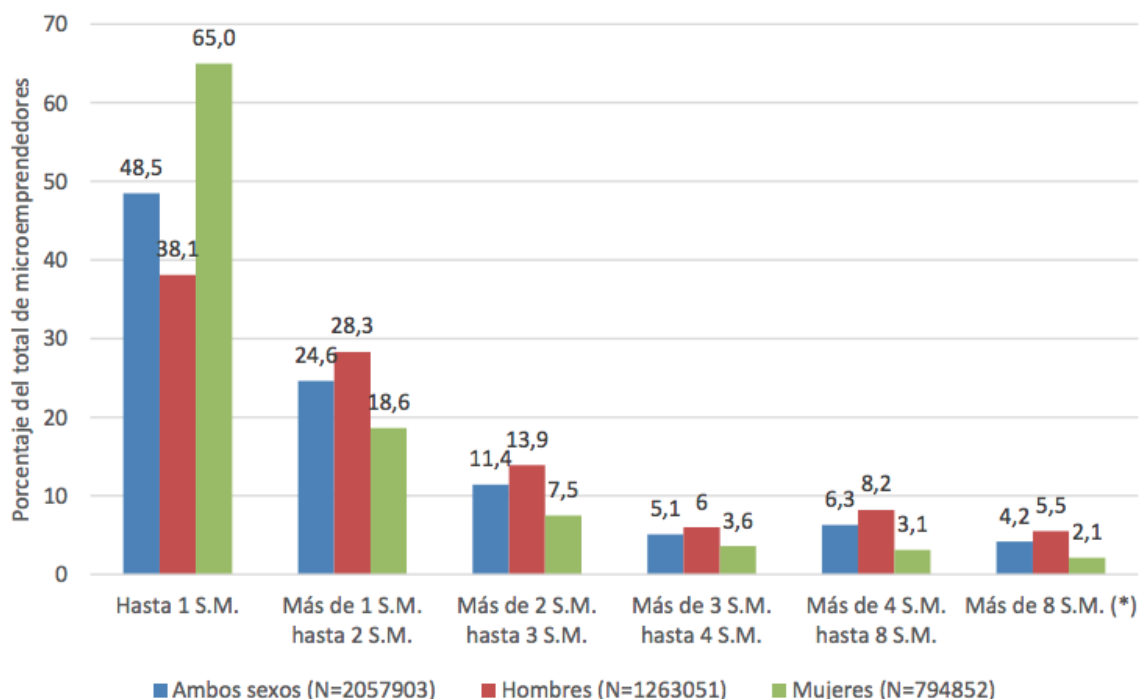
*** La estimación de este grupo no tiene la precisión estadística recomendada para las mujeres (coeficiente de variación mayor a 20%).

Fuente: INE, VI Encuesta de Microemprendimiento, 2019.

Las ganancias generadas por los microemprendimientos se concentran principalmente en los tramos de menores ingresos, tal como se observa en la figura 16. Mientras el 48,5% obtiene ganancias de hasta un salario mínimo, sólo el 4,2% supera los ocho salarios mínimos (INE, 2019).

Figura 16

Porcentaje de Microemprendedores por sexo según ganancias del emprendimiento



* La estimación de este grupo para las mujeres no tiene la precisión estadística recomendada (coeficiente de variación mayor a 20%).

Fuente: INE, VI Encuesta de Microemprendimiento, 2019.

Al indagar sobre el lugar de trabajo donde las personas microemprendedoras llevan a cabo su negocio, la mayor parte indica que es dentro de su vivienda (29,5%), en la casa o negocio del cliente (20,1%) y en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda (18,5%). En cuanto a la antigüedad, la mayor parte de los microemprendimientos tiene más de 10 años (53,5%), con una proporción baja de emprendimiento que se iniciaron en los últimos en el último año (3,6%) (INE, 2019).

Otra de las áreas de interés de la encuesta es la relación de los micronegocios con el Servicio de Impuestos Internos. A nivel nacional, existe 53,1% de microemprendedores sin inscripción en el Servicio de Impuestos Internos (SII) (INE, 2019).

En relación con el sistema financiero, el financiamiento inicial de los microemprendimientos también fue objeto de estudio de la VI EME. Lo más frecuente es que los negocios comiencen financiándose con ahorros o recursos propios del microempresario (55,2%). Sólo el 19,1% señaló utilizar algún tipo de préstamo o crédito bancario como medio principal de financiamiento, mientras el 8,7% de los microemprendedores mezclaron estas dos formas de financiamiento, es decir utilizaron ahorro más un préstamo o crédito. Un 17% de los emprendedores dice que no necesitó de financiamiento inicial para comenzar con su actividad (INE, 2019).

6.5 Plan de Negocio

El documento “Diseño y Ejecución de estrategias de Negocio” de Enrique Jofré Rojas, es un modelo diseñado para entregar un enfoque global e integrado de la gestión estratégica y ejecución de negocios. Los procesos que caracterizan este modelo son:

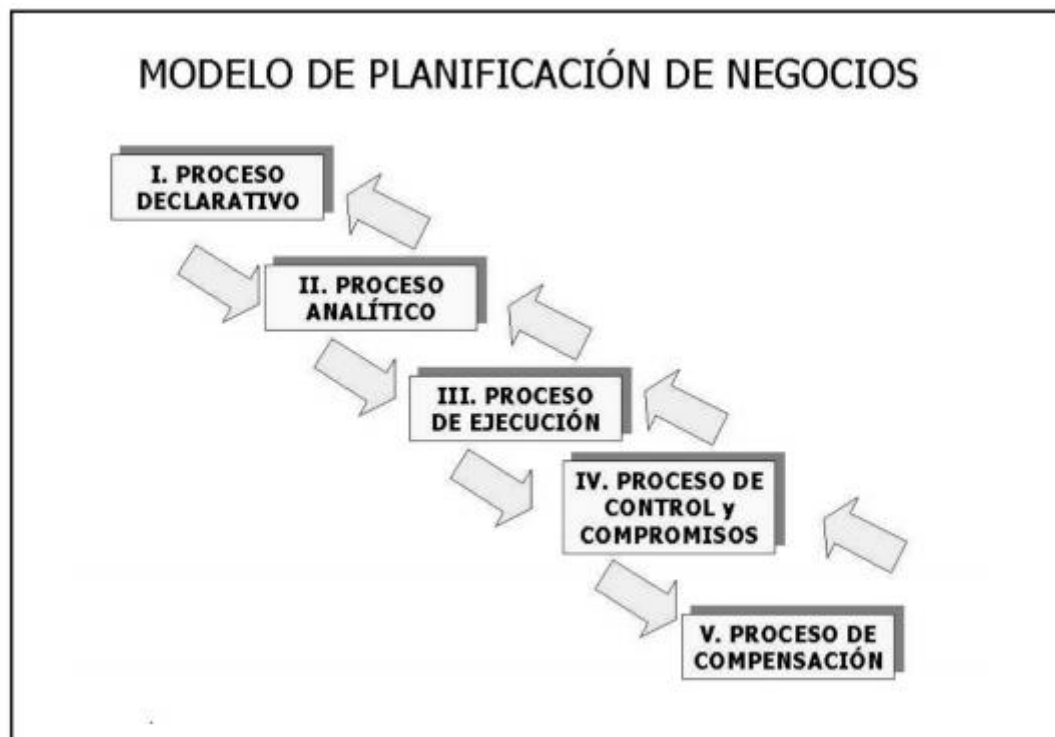
- Proceso Declarativo
- Proceso Analítico
- Proceso de Ejecución
- Proceso de Control y Compromisos
- Proceso de Compensación

La esencia del modelo planteado es que el diseño de estrategia no sólo debe considerar los elementos básicos, cuales son los productos y los mercados que ellos atienden asociado a algún concepto genérico; como el menor costo, la diferenciación, solución integral al cliente u otro.

Además se debe considerar el «modelo de negocios», con el cual se ejecutará la estrategia. Este modelo de negocios tiene que ver con la forma de organizar la empresa para satisfacer adecuadamente la promesa efectuada a los clientes en el diseño de la estrategia. Para

la ejecución exitosa de lo diseñado, las personas juegan un rol fundamental, de este modo es imperativo articular la estrategia de negocios con las habilidades relacionales y directivas del personal (trabajadores y ejecutivos) para implantar lo diseñado. Para ello se deben instalar los sistemas de control que se hagan cargo de los compromisos que asumen los integrantes de una organización. Finalmente, es fundamental retribuir adecuadamente al personal, pues toda estrategia requiere el compromiso e involucramiento de todos y esto necesita de un sistema de compensación que articule adecuadamente el proceso de desarrollo de la compañía, con los proyectos de vida de sus trabajadores.

El modelo se constituye de cinco procesos, con una orientación clara y precisa hacia la detección de falencias y la generación de acciones que permiten construir el futuro deseado.

Ilustración 1*Modelo de Planificación de Negocios*

Fuente: (Jofré, E., 2002).

El proceso declarativo consiste en la definición de las aspiraciones de la organización enfocadas en generar un compromiso con el desarrollo del futuro deseado. Aquí se definen la Misión, la Visión, los Valores y los objetivos organizacionales. Por su parte el proceso analítico consiste en el estudio del entorno en que se desenvuelve la organización y el análisis de los sistemas internos que le dan vida.

El proceso analítico consiste en el escrutinio externo y el escrutinio interno. A continuación, se desarrolla el escrutinio externo que consiste en detallar algunas características de la industria, antecedentes de rentabilidades, principales actores y rol de las agrupaciones gremiales. Luego se hace un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y un análisis del ciclo de vida de la industria.

El objetivo del Modelo de Negocio es definir “cómo” se traduce el proceso declarativo de manera que se cumpla la promesa al Cliente. A través de los Factores Críticos de Éxito y de las Competencias Distintivas se pueden reconocer y desarrollar las Ventajas Competitivas.

La innovación requiere de líderes enfocados en el desarrollo de sus servicios (CORFO, s.f.), y será por medio de un modelo de negocio escalable en el tiempo que estas ofertas de valor serán una fuente de generación de ventajas competitivas (CORFO, s.f.).

6.5.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma en como una organización crea, gestiona y captura valor. Desde esta perspectiva, el éxito o fracaso de una determinada solución en el mercado está determinada en gran medida por el modelo de negocio, es decir, la forma en la cual las capacidades existentes o a desarrollar por una empresa, convergen en una respuesta efectiva o de alto valor acorde a las necesidades de un determinado cliente facilitando su disposición a pagar por ella (CORFO, s.f.).

Según Christensen (2008) existen al menos tres pasos claves a considerar para diseñar un modelo de negocio. El primero es, precisamente, no pensar en el modelo de negocio en sí, sino más bien identificar, primero todo el trabajo por hacer que un posible cliente necesita resolver (CORFO, s.f.).

Un trabajo por hacer, corresponde a una aproximación conceptual que se basa en el entendimiento profundo de las expectativas emocionales, funcionales y sociales que tiene un posible cliente interno y externo (siempre una persona) y que una empresa pueda lograr identificar, validar y resolver por medio de una solución tangible en un producto o servicio y luego articulada en atributos de valor sobre la base un modelo de negocio diferenciado (CORFO, s.f.).

El segundo paso es explorar el propósito y capacidades que tiene la organización de poder abordar esa necesidad en base a cuatro dimensiones claves (beneficios a obtener) y el tercero es evaluar las posibilidades de cambio del modelo de negocio actual para acercarse al nuevo modelo que surge a partir de la comprensión en profundidad de la oportunidad a abordar (CORFO, s.f.). Desde esta perspectiva, las cuatro dimensiones claves de base de un modelo de negocio según el mismo Profesor de Harvard, están interrelacionadas y en consecuencia, son dependientes entre sí, por lo tanto deben ser identificadas con claridad para poder abordar el diseño de un modelo que genere ventajas competitivas (CORFO, s.f.).

El primer aspecto, la propuesta de valor, consiste en la forma como se articulan una serie de atributos de valor esperados por el cliente sobre la base de un “problema/oportunidad” identificado. Esto se logra a partir del trabajo consciente y entrenado en procesos de innovación, de escuchar activamente a nuestro cliente actual o al cliente que quisiéramos tener para identificar alguna dimensión que, como hemos visto, no ha podido satisfacer en lo funcional, emocional y/o social (CORFO, s.f.).

El segundo aspecto, tiene que ver con como la organización define la forma en que realiza la captura de valor o fórmula de beneficios a obtener a partir de definiciones relativas a los márgenes, la rotación de activos y la manera como se rotarán los activos para lograr los rendimientos esperados (CORFO, s.f.).

El tercer aspecto corresponde a los recursos de la organización tales como los colaboradores, tecnología involucrada, instalaciones o equipamiento en general y flujo de caja necesario para hacer que la propuesta de valor pueda ser accesible por el cliente. Se debe tener especial atención en la forma en que estos aspectos interactúan entre si y tener presente que estos no necesariamente constituyen un aspecto diferenciador en si mismo (CORFO, s.f.).

El cuarto y último aspecto son el conjunto de procesos clave que permiten que en el ámbito de la gestión y las operaciones la organización pueda entregar una solución que pueda ser repetible y escalable en el tiempo (CORFO, s.f.).

El desafío más relevante para un líder centrado en la creación de valor para la organización, es no definir cada uno de estos aspectos por separado, sino que más bien comprender de forma efectiva la manera cómo estos elementos se relacionan entre sí y abordar cada uno de ellos a partir de la forma en la cual se condicionan entre sí (CORFO, s.f.).

Así, es que también se debe tener presente que el diseño que se haga de un modelo de negocio para la etapa de creación del mercado y crecimiento del negocio debiese ser diferente al necesario para mantener el crecimiento y aún más distinto cuando se esté enfocado en lograr la eficiencia esperada y sea, por lo tanto, el momento de repensar el modelo de negocio actual (CORFO, s.f.).

Debido a esta complejidad conceptual, es que la habilidad de entender y diseñar un modelo de negocio, debe ser desarrollada por toda la organización de forma transversal y en consecuencia promovida de forma efectiva por lo líderes como un propósito a lograr. En un modelo de negocio, su entendimiento y/o en su reinterpretación, debe entrenarse en habilidades y competencias específicas para desarrollar un “mindset” que le permita pensar holísticamente o mirar las partes en su conjunto (CORFO, s.f.).

En una empresa, esta condición, es fundamental para la innovación, y será determinante cuando quiera desarrollar innovaciones, Al diseñar un nuevo modelo de negocio, probablemente se incorpora a priori un conjunto de hipótesis que requieren ser validadas y retroalimentadas de forma constante para tener la certeza de que van a generar el valor estimado y por ende el éxito de este nuevo modelo de negocios. Por lo tanto, se necesita trabajar con metodologías que faciliten la comprensión y el diseño en su marco global y particular de las dimensiones descritas (CORFO, s.f.).

Una de las habilidades más interesantes a desarrollar en equipos de innovación es visualizar y trabajar aspectos conceptuales de alta complejidad de forma simple y colaborativa. Además, una de las etapas estratégicas para cualquier proceso de innovación es validar las complejas interrelaciones que existen entre las diferentes dimensiones de un modelo de negocios. Precisamente, en la integración de estos dos aspectos, es que el aporte de Alex Osterwalder con la publicación del libro Business Model Generation y de Value Proposition Design, ha sido fundamental para facilitar y promover la ejecución de procesos de innovación (CORFO, s.f.).

Esta herramienta metodológica, ha permitido que emprendedores e intraemprendedores corporativos puedan explotar y explorar de forma holística las 9 componentes claves que tiene, según su metodología, un modelo de negocio. Estos son:

1.- El bloque de segmento de clientes define los perfiles de clientes hacia quienes se enfoca la oferta de valor. Es necesario realizar un trabajo de empatía en profundidad para poder identificar de forma precisa las variables que los describen y los atributos de valor deseados (funcionales, emocionales y sociales).

2.- El bloque propuesta de valor, corresponde a la descripción de lo que el cliente necesita resolver y por lo cual estaría dispuesto a pagar (un problema a resolver). La forma de resolver esta necesidad es un producto o servicio (proceso) que aborda este “dolor” pero el foco está en el atributo de valor y no en el atributo o característica funcional o tecnológica de ese producto o servicio.

3.- El tipo de relación con el cliente estará determinado por la manera en la cual se logra la diferenciación respecto de la oferta existente y como se establece un vínculo efectivo entre la necesidad a resolver y el tipo de cliente a abordar. Explorar formas diversas y relevantes con mucho trabajo de observación es la clave para el desarrollo de este bloque.

4.- Las fuentes de ingresos será la forma en la cual se reciben ingresos por la combinación entre los tres bloques anteriores. En un contexto donde lo digital está transformando la manera como se hace negocios, es fundamental entender con una mirada amplia las diversas posibilidades que hoy y mañana existirán para articular este bloque (suscripciones, licenciamiento, arriendo, pago por publicidad, etc.).

5.- En los canales de distribución, se identifica la forma mediante la cual el cliente podrá acceder a la oferta de valor. Al igual que en el bloque anterior, se debe tener una mirada de futuro de modo de conocer y comprender el impacto que tiene y tendrá lo digital en la configuración de un modelo de negocio.

6.- Las actividades claves, corresponden al bloque mediante el cual la empresa articula una oferta de valor desde lo que es capaz de hacer sobre la base de sus capacidades únicas o diferenciadas.

7.- Los recursos claves, identifican los diferentes aspectos que la empresa necesita para materializar la oferta de valor. Estos recursos financieros, de personas, físicos o digitales, debiesen considerar también un aspecto diferenciador.

8.- La relación con los proveedores, es el bloque donde se identifican la serie de alianzas que la empresa debe realizar para accionar su oferta de valor para ganar en velocidad, costo y/o calidad.

9.- El bloque de estructura de costos se define a partir de las la forma como los costos fijos, variables, economía de escala, entre otros aspectos que los definen, articulan de forma efectiva e innovadora la materialización de la propuesta de valor hacia el cliente.

Este modelo permite que el equipo de una empresa (con un modelo de negocio de base existente) pueda expandir la comprensión del impacto de un modelo de negocio hacia una dimensión muy centrada en la relación con el cliente así como una más centrada en las variables de contexto que los determinan y que es tan importante de considerar como la anterior (Fuerzas

de la industria, aspectos macroeconómicos, fuerzas y tendencias claves del mercado). Al igual que en el desarrollo de un prototipo, el desarrollo de un canvas requiere de muchas versiones a iterar de modo de facilitar el aprendizaje en torno al modelo de negocio que se está diseñando. Es decir, el equipo deberá trabajar y documentar múltiples versiones y validarlas hasta obtener la mejor versión posible en base a retroalimentación y testeo rápido y de bajo costo en tiempo y recursos en el mercado (CORFO, s.f.).

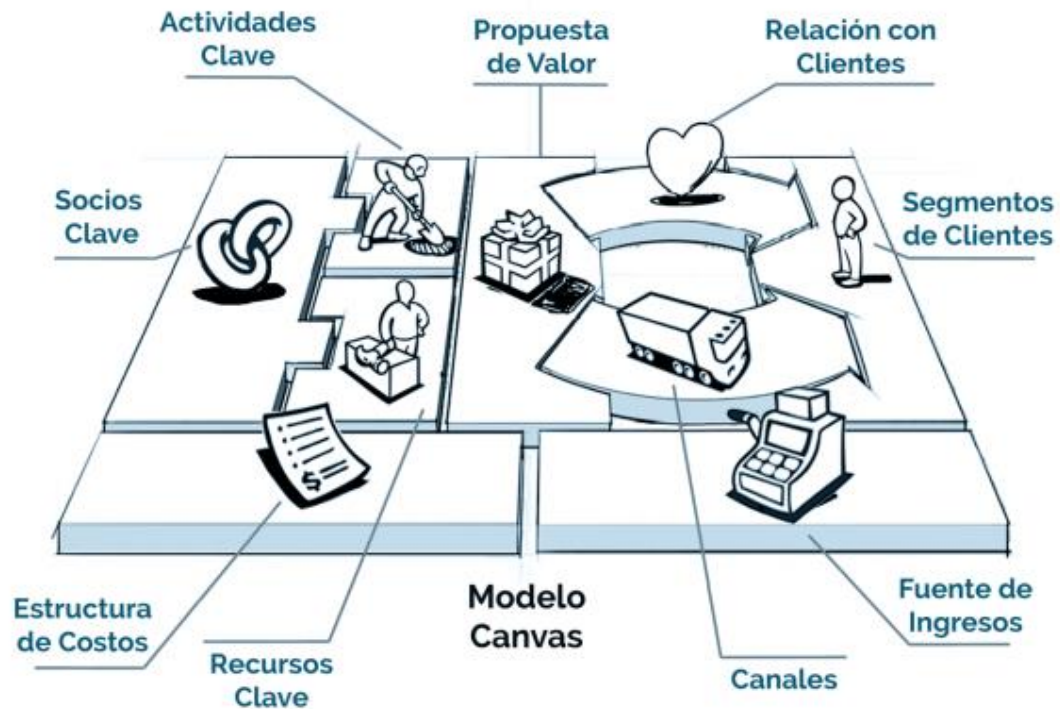
CANVAS. El modelo de negocios describe la forma en que una compañía crea, entrega y captura valor. La aplicación de la herramienta CANVAS permite orientar, definir e identificar las partes del Modelo de Negocios. Esta se caracteriza por resumir en nueve aspectos los elementos que intervienen en la creación de valor.

1. Segmento
2. Propuesta de Valor
3. Relación con el cliente
4. Canales
5. Actividades Claves
6. Recursos claves
7. Socios Claves
8. Costos
9. Ingresos

La ilustración 2 representa los 9 elementos del Modelo de Negocios Canvas y sus interacciones.

Ilustración 2

Modelo Canvas



Fuente: (Pigneur & Osterwalder, 2011)

El Modelo de Negocios se sustenta en el Modelo de Gestión, el cual permite llevar a cabo el Plan Estratégico con el fin de lograr la Visión y la Misión. Se define la estructura organizacional y el Sistema de Gestión, como primeras definiciones de la organización propuesta y enfocadas en poder establecer costos para evaluar el proyecto. La estructura organizacional es la forma como la empresa se ordena para coordinar el trabajo en orientación al logro de los objetivos (Jofré, E., 2002).

7. Metodología

Con el fin de lograr los objetivos expuestos, es necesario formular un plan de negocio basado en la metodología propuesta en el documento “Diseño y Ejecución de estrategias de negocio” de Enrique Jofré Rojas, que abarca todos los campos que permiten comprender y analizar tanto el mercado inmobiliario, como la factibilidad de la empresa, focalizada en la gestión y asesoría.

La primera parte de esta metodología consiste en un proceso declarativo en el cual se deja explícita la empresa que se va a constituir. Este proceso consiste en la definición de las aspiraciones de la organización enfocadas en generar un compromiso con el desarrollo del

futuro deseado. Se definen la Misión, la Visión, los Valores y los objetivos organizacionales. Por su parte el proceso analítico consiste en el estudio del entorno en que se desenvuelve la organización y el análisis de los sistemas internos que le dan vida. Una segunda parte consiste en realizar un proceso analítico interno y del entorno, del cual se resumirá en un análisis Foda que permita detectar oportunidades de negocio y oportunidades de mejora en el mercado estudiado. El proceso analítico consiste en el escrutinio externo y el escrutinio interno. El escrutinio externo que consiste en detallar algunas características de la industria, antecedentes de rentabilidades, principales actores y rol de las agrupaciones gremiales. Luego se hace un análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y un análisis del ciclo de vida de la industria.

Una tercera parte de esta metodología busca diseñar el modelo de negocios y definir como se lleva a cabo lo explicitado en el proceso declarativo. El objetivo del Modelo de Negocio es definir “cómo” se traduce el proceso declarativo de manera que se cumpla la promesa al cliente. A través de los factores críticos de éxito y de las competencias distintivas se pueden reconocer y desarrollar las ventajas competitivas. Con el fin de evaluar la oportunidad de negocio focalizado en el sector inmobiliario se procederá a realizar el modelo de negocio a partir del Business Model Canvas. Esta se caracteriza por resumir en nueve aspectos los elementos que intervienen en la creación de valor.

1. Segmento
2. Propuesta de Valor
3. Relación con el cliente
4. Canales
5. Actividades Claves
6. Recursos claves
7. Socios Claves
8. Costos

9. Ingresos

La etapa final de esta metodología es establecer el modelo de gestión que permita poner en práctica el plan estratégico, definir la estructura organizacional y poder calcular los costos operacionales y rentabilidad de la empresa.

A continuación, se presenta un esquema de la metodología propuesta:

Ilustración 3

Pasos Metodología Propuesta Enrique Jofré Rojas



Fuente: Elaboración propia, en base a la metodología “Diseño y Ejecución de estrategias de negocio” de Enrique Jofré Rojas.

8. Desarrollo del Plan de Negocios

8.1 Proceso Declarativo

8.1.1 Definición de la Empresa

Constituir una empresa que brinde servicios profesionales multidisciplinarios e integrados de gestión inmobiliaria centrado en la intermediación en compra-venta, administración, negociación y asesoría en inversiones inmobiliarias. Sobre la compra-venta, desde el momento en que se decida comprar la propiedad, se entrega asesoría y se orienta al cliente hasta la firma de escritura pública y entrega del bien. Incluido acompañamiento y asesoría en todos los aspectos de la adquisición del inmueble, participando en los aspectos técnicos, legales y financieros. Estos servicios están diseñados para reducir la asimetría de información para el cliente, conectando al usuario con los profesionales requeridos, de manera parcial o integral, para obtener de manera amplia la información necesaria para tomar la mejor decisión, reduciendo tiempo y costos de transacción.

A continuación, se define la Visión de la empresa:

“Consolidarse en el mercado inmobiliario como una empresa reconocida a nivel regional por el profesionalismo con el que se asume cada uno de los compromisos, situándose merecidamente como una de las empresas más destacadas de la industria por su excelencia en la gestión y entrega de sus servicios”.

A continuación, se define la Misión de la empresa:

“Proveer servicios profesionales de compra-venta, administración, negociación y asesoría en inversiones inmobiliarias, a través de una gestión integral, eficiente y ética que

permita dar un valor agregado a los servicios, garantizando de esta manera la plena satisfacción de los clientes”.

Los principales Valores de esta organización son:

- Respeto: Respetar la dignidad y derechos de las personas.
- Integridad: El trabajo se basa en la honestidad, sinceridad y la transparencia.
- Confianza: Trabajar para proteger la inversión inmobiliaria del cliente.
- Orientación al cliente: Adecuarse a las necesidades del cliente.

Se definen estos valores como claves para lograr la Visión de la empresa y cumplir con su Misión.

Para llevar a cabo la Visión y cumplir con la Misión se definen los siguientes objetivos organizacionales:

Consolidarse regionalmente en gestión inmobiliaria, porque es importante entregar un servicio de calidad que permita proteger la inversión de los clientes y logren cumplir sus sueños.

Innovar en concordancia con la cultura organizacional y ética. Respecto a lo anterior, es necesario abrir las fronteras del negocio, generar alianzas estratégicas y proyectarse para los próximos años.

Trabajar con el máximo respeto, seriedad, profesionalismo y confianza que se merece el cliente, que es vital para lograr el fortalecimiento de la estrategia, como base principal de lo esperado por el servicio.

A continuación, se identifican los principales actores relevantes en esta nueva empresa y las promesas de valor de cada uno de ellos.

Tabla 5

Promesa de valor a los actores relevantes

Actores relevantes	Promesa	Indicador
Accionistas	Rentabilidad	Utilidad después de impuestos (ROE)
Clientes	Satisfacción	Sobre 90% en encuestas de satisfacción.
Empleados	Seguridad, buen clima laboral	Sobre 90% en encuestas de clima laboral. % Rotación de empleados.
Comunidad	Oportunidad de trabajo	% Crecimiento anual
Proveedores	Seriedad, pago oportuno	Días de desfase entre prestación del servicio y pago.
Estado	Pago oportuno de impuestos	Fechas de pago de impuestos 100% dentro del plazo

Fuente: Elaboración propia.

8.2 Proceso Analítico

8.2.1 Características de la Industria

Actores del mercado inmobiliario. En el mercado inmobiliario residencial interactúan múltiples actores económicos. Su adecuado desarrollo contribuye a la salud financiera de los agentes que participan en este. Se describen a continuación:

- i) Consultoras inmobiliarias:

Las principales consultoras inmobiliarias existentes en Chile identificadas a través de los resultados del 12° Real Estate Awards de la revista inglesa Euromoney, que clasifica a los gestores de inversión en el sector de bienes raíces. En la categoría general clasifican:

- Colliers International: se sitúa como la mejor consultora y asesora de servicios inmobiliarios. "Lo que nos hace merecedores de este gran logro es la alta capacidad técnica y profesionalismo", comenta Jaime Ugarte, managing director de Colliers Chile.
- JLL: se sitúa en el segundo puesto. Reconocida como la consultora número uno en el país en "Research" o investigación de mercado. "Chile es un mercado sofisticado y en vías de madurez, que exige los mayores estándares de servicio", comenta Marcelo Carrere, director de JLL Chile.
- CBRE: "Mediante la integración de datos y su posterior análisis, podemos entregar información que ha probado ser muy valiosa para la toma de decisiones de inversión", comentó Nicolás Cox, director ejecutivo de CBRE.
- Carey y Cia: Carey se refuerza. Óscar Aitken, socio de Carey, dijo que el área inmobiliaria fue reforzada en 2015 con el nombramiento de Juan Pablo Stitchkin. Añadió que "los clientes valoran mucho recibir una asesoría integral" y también "todo cuanto haga falta en materia de servicios legales" (El Mercurio, 2016).

Otra consultora inmobiliaria reconocida a nivel de plataforma virtual es:

- Portalinmobiliario.com: sitio especializado en entregar información relativa al rubro inmobiliario.

ii) Corredoras de propiedades:

Algunas características del mercado de corretaje de propiedades en Chile son:

- Los costos del servicio de corretajes por ventas es el 4% de la transacción (precio de la propiedad), 2% cobrado al comprador y 2% cobrado al vendedor (Boettcher propiedades).

- Los costos del servicio de corretajes por arriendos en algunos casos es el primer mes de renta, 50% cobrado al arrendatario y 50% cobrado al arrendador (Boettcher propiedades).

- Si bien en el país no existe una disposición legal que rija los honorarios que debe cobrar un corredor de propiedades y, en general, son de libre acuerdo entre éste y su cliente, pudiendo ambos establecer el porcentaje, nunca está de más conocer bien qué terreno se pisa, más aún si se está pensando en arrendar o vender un inmueble.

- El corredor de propiedad en Chile tiene un perfil más bien comercial, de mercadeo.

- La ley no regula este servicio, por lo que existen Asociaciones que buscan la autorregulación para enmarcar la gestión del corredor de propiedades.

- Existen corredores de propiedades asociados a alguna de las Organizaciones del país. Para esta empresa las personas naturales o jurídicas que operan como corredores de propiedad pueden ser fuente de Clientes.

En todo caso la empresa propuesta está enfocada a tener un trato directo con el dueño de la propiedad o su representante, y es aquí donde pueden entrar en juego las corredoras de propiedades.

En este mercado existen empresas extranjeras y nacionales. Algunas de las principales empresas nacionales de corretaje de propiedades son:

- Fuenzalida Propiedades: Fuenzalida Propiedades es una empresa con 70 años de experiencia en el mercado inmobiliario, que se ha transformado en la principal corredora de propiedades del país. Se dedican a la venta y arriendo de propiedades, tanto en la Región Metropolitana como en la V Región. Además, ofrecen el servicio de administración de edificios.

- Urbac

- Alaluf

- GPS Property

- P&G Larraín
- Remax Capital

De las extranjeras, o sus franquicias que operan en Chile, se pueden nombrar:

- CB Richardellis
- Colliers International
- Mackenzie Hill
- NAI Global – NAI Sarra
- Cushman y Wakefield – Contempora
- Binswagner - Fuenzalida Mujica
- Oncor – US Equities

Existe poca información disponible acerca de los montos que se mueven en el corretaje de propiedades, más en el mercado de ventas de propiedades. Esto se debe a que en general la venta de propiedades se realiza a través de un registro público, que es el Conservador de Bienes Raíces, donde se puede obtener información para estimar los montos que se manejan en el mercado de venta de propiedades. En el caso de las propiedades en arriendo, éstos se celebran mediante un contrato privado que impide que la información esté disponible.

iii) Agrupaciones gremiales:

La existencia de agrupaciones gremiales es una característica importante dentro del mercado de los agentes inmobiliarios. Los corredores de propiedades se han organizado para formar las principales asociaciones gremiales que existen, de las cuales se pueden nombrar:

- ACOP (Asociación de Corredores de Propiedades Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios A.G.) la cual tiene sus orígenes el año 1942 y su principal misión es resguardar el correcto desarrollo de las actividades de corretaje de propiedades y de servicios inmobiliarios bajo las normas legales existentes y las conductas

éticamente aceptadas. Cuenta con más de 350 asociados a lo largo del país. (ACOP, s.f.)

- COPROCH (Asociación de Corredores de Propiedades de Chile) su principal misión es promover el desarrollo, racionalización y protección de las actividades relacionadas con el mundo inmobiliario.

iv) Sociedades anónimas:

Otra forma de agrupación de corredores de propiedades es a través de sociedades anónimas, integrando operaciones de diferentes oficinas de corretaje. Algunas reconocidas son:

- ProCasa
- Corredores Integrados.

Otra característica importante en el mercado inmobiliario son las rentabilidades al momento de adquirir una propiedad, en promedio están en torno a los siguientes valores que se indican en la tabla 6:

Tabla 6

Rentabilidad anual de los mercados inmobiliarios

Mercado	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Promedio 5 años
Comercial	7,2	6,8	6,6	6,2	5,8	5,3	6,3
Industrial	8,5	8	7,7	7,4	7	6,7	7,6
Oficinas	7,6	7,1	6,7	6,5	5,8	5,4	6,5
Multifamily	7,5	7,3	7	6,8	6,6	5,4	6,8
IPSA	2,2	-5,8	13,1	35	-8,1	-2,9	5,6
Total	6,6	4,7	8,2	12,4	3,4	4	6,5

Fuente: Colliers International.

El área “Comercial” hace referencia a centros comerciales, strip center, power center y placas comerciales. El área “Industrial hace referencia a bodegas, centros de distribución y

empresas. Mientras que en “Oficinas” se agrupan principalmente edificios enteros de oficinas clase A. Por último, figura el “Multifamily”, que es la transacción de edificios y viviendas.

Como la tabla 6 indica, si bien las rentabilidades durante los últimos cinco años bajaron en el rubro inmobiliario en torno a un punto por año en los distintos activos inmobiliarios, este medio de inversión continúa generando mayores dividendos que la rentabilidad variable, que es el IPSA de la bolsa (Colliers International, 2019).

En el año 2020 existe un mayor aumento en los precios de venta en relación con los de arriendo. Esta situación se puede apreciar en las comunas del sector oriente de Santiago, donde a pesar de que los valores de los arriendos han subido un 52%, la rentabilidad generada en comparación al valor de venta de las propiedades disminuyó. De este modo hubo un impacto negativo en la tasa de rentabilidad media, entendida como el resultado de la división entre el ingreso anual obtenido por el alquiler de una vivienda y el valor total.

Este fenómeno se explica, entre otras cosas, por el incremento de la UF por m² y la disminución del área habitable de los departamentos en algunas comunas. Las rentabilidades brutas anuales de arriendo de departamentos más bajas están en las comunas más acomodadas: Providencia, que tiene un 5,9%, Las Condes con 6% y Ñuñoa con 6,1%. Mientras, es posible conseguir un mejor retorno en algunas comunas de la Región Metropolitana asociadas a estratos socioeconómicos más bajos como en Santiago Centro que presenta una rentabilidad de 7,2% o en San Miguel con 7,5% (BISSAC, 2020). Estas últimas comunas son el principal foco de la empresa.

Es en este contexto se plantea probable el modelo de negocios de gestión y asesoría de oportunidades inmobiliarias.

Ciclo de Vida de la Industria. El mercado inmobiliario es una industria en plena etapa de crecimiento y expansión, con claros rasgos de madurez. Los diversos inversionistas diversifican cada vez más sus portafolios y aumentan su participación en activos inmobiliarios.

La demanda habitacional se mueve hacia un mayor número de hogares que arriendan su vivienda. Además, se reconoce que los activos inmobiliarios son un buen negocio en el largo plazo, debido a que el capital invertido experimenta un crecimiento o plusvalía. En este sentido resulta atractivo ofrecer nuevos servicios que permitan crear más valor y acceder a un precio más alto por el servicio entregado, tomando como referencia que el precio está dado por el mercado. También resulta atractivo entrar a una industria en crecimiento, ya que se puede obtener participación de mercado sin que la competencia reaccione.

8.2.2 Modelo de las Fuerzas Competitivas

Amenaza de Nuevos Competidores. La amenaza de nuevos competidores depende principalmente de las barreras de entrada de la industria y las represalias que se esperan de las empresas participantes. Las principales barreras de entrada son las descritas en las siguientes situaciones estratégicas:

i) Economías de escala

Las economías de escala que se crean por la competencia pueden ser una barrera de entrada al mercado. Dado que, la principal fuente estructural de economía del mercado es la experiencia. Por lo tanto, la nueva empresa se encuentra en desventaja en este sentido, ya que lo más importante en este mercado es tener un conocimiento profundo del mismo. En cuanto a la gestión y asesoría inmobiliaria las economías de escala solo se proponen a nivel administrativo, es decir, a medida que la empresa crece, el personal administrativo puede utilizar su experiencia para incrementar la productividad y reducir costos. Esto representa una pequeña parte de los costos operativos de la empresa, por lo que se puede considerar que no existen economías de escala en aspectos relevantes que puedan decaer la entrada de nuevos competidores.

ii) Diferenciación del servicio

La diferenciación del servicio en el caso del mercado inmobiliario no existe mayor diferenciación en cuanto al servicio. Sin embargo, un aspecto a tener en cuenta es la reputación de la empresa en el mercado, lo que es beneficioso en términos de limitar la cantidad de potenciales competidores. Este no es un factor que reduzca el número de competidores o impida ingresar al mercado.

iii) Requerimientos de capital

Los requerimientos de capital en esta industria no son una barrera de entrada, ya que no se requiere costosas inversiones para desarrollar la gestión y asesoría inmobiliaria.

iv) Costo de cambio de clientes

En cuanto al costo de cambiar de cliente es cero, puesto que estos pueden cambiar de un agente a otro sin costo, es más en el mercado inmobiliario, especialmente en compra-venta y arriendo de propiedades los clientes suelen tener contratos paralelos entre diferentes inmobiliarias, quien concrete el negocio recibe el pago por el servicio.

v) Acceso a los canales de distribución

El acceso a los canales de distribución no es un obstáculo de entrada en este mercado, dado que principalmente se utiliza los canales de internet, principalmente las redes sociales, o de contacto directo. En cuanto a los costos que pueden obtener ventajas absolutas de derechos exclusivos, como insumos o patentes, no son una barrera de entrada para este mercado, puesto que el acceso a proveedores y tecnologías es el mismo que la competencia.

vi) Desventajas de costos

Las reducciones de costos que no se pueden replicar ingresando como empresa nueva pueden ser tecnologías de productos patentados, acceso preferente a materias primas, plazas ideales, subsidios gubernamentales, etc. El negocio inmobiliario como tal no requiere de ninguna licencia específica, como pueden ser los bares o los supermercados, que además de

los trámites normales, requieren inspecciones sanitarias. Sin embargo, está sujeto a una serie de autorizaciones y trámites prescritos por cada localidad.

vii) Políticas públicas

Las políticas públicas para ingresar a una determinada industria se pueden regular mediante el otorgamiento de licencias o requisitos de permisos. Tales políticas públicas no existen en el mercado de intermediación inmobiliaria. Es más, este mercado no está correctamente supervisado y se necesitan asociaciones gremiales para regular el comportamiento de sus intermediarios.

Otro punto a tener en consideración es que las empresas que buscan entrar en una industria también deben anticipar las represalias esperadas de la competencia. En este caso, la industria está en constante crecimiento, por lo que es posible abarcar parte del mercado sin perjudicar a la competencia. Además, es posible enfocarse en nichos que no son atendidos por la competencia.

Bajo esta circunstancia, se puede decir que, dadas las bajas barreras de entrada a la industria, es común ver una constante entrada de nuevos competidores. Por lo tanto, la nueva empresa debe estar preparada para enfrentar nuevos competidores que ingresan al mercado con nuevos métodos de implementación.

Poder de Negociación de los Proveedores. El poder de negociación de los proveedores no es relevante para esta empresa, dado que una de las cualidades más importantes de esta industria es que el servicio brindado consiste en la creación de valor para el cliente de manera intangible. Por lo que ningún competidor puede generar una ventaja competitiva por tener poder sobre los proveedores. En caso de que se quisiera ver la situación desde los dueños de inmuebles como proveedores, la realidad es que cada uno actúa como un agente individual, sin ejercer poder de negociación, lo cual afirma nuevamente la idea de que se está en presencia de una industria atractiva. Sin embargo, por tratarse de un servicio principalmente se requieren

de servicios profesionales que se pueden encontrar a precios de mercado, donde lo principal es que sea de alta calificación. También, se podría situar al soporte tecnológico como uno de los proveedores, el cual tiene un pequeño poder de negociación dado que la oferta de este servicio es amplia, y los costos de cambio de proveedor del servicio son bajos.

Poder de Negociación de los Clientes. El poder de negociación de los clientes en el mercado inmobiliario tiene la ventaja que no tienen costo de cambio de proveedor. Además, cada cliente contribuye directamente a la generación de ingreso y margen operacional de la empresa, por lo que puede estar en una buena posición en términos de su poder de negociación. Por otro lado, ningún cliente compra gran parte de la industria ni representa parte significativa de los ingresos de cada vendedor, lo que reduce su poder de negociación. Del mismo modo, si el cliente se encuentra en una posición de necesidad, es posible disminuir su poder de negociación. Esos clientes son uno de los nichos que se pretende atender. Respecto a este punto se puede ver que la falta de organización de los clientes en el instante de compra, donde cada uno actúa por separado, es una variable que impacta negativamente en el poder de negociación de los compradores.

Otro punto a tener en cuenta es que, si bien existe una amplia oferta de competidores, los productos ofrecidos no son completamente homogéneos debido a que algunas empresas ofrecen soluciones integrales a sus clientes, como la venta de inmuebles, arriendo, administración, etc., mientras otras solamente se dedican a vender o arrendar, lo cual limita la posibilidad del cliente para cambiar de empresa tan fácilmente como sucedería con un producto totalmente homogéneo. Sin embargo, hay que considerar que existe un gran número de empresas que pueden realizar cada uno de los servicios prestados, lo que permite elegir entre una variedad de empresas, lo cual evidentemente deja al cliente en una posición de mayor poder. Esto se puede evitar con cláusulas ante ciertos costos de cambio, como el hecho de tener

que pagar una multa en caso de que el dueño del inmueble quiera terminar un contrato antes del plazo estipulado en este.

Amenaza de Servicios Sustitutos. La amenaza de servicios sustitutos proviene de fuera de la industria que cumplen funciones iguales o similares a los servicios prestados por la industria. En este sentido, es posible comentar que la industria inmobiliaria no tiene productos sustitutos en otra industria. Sin embargo, el principal sustituto es la autogestión, es decir, que sea el mismo propietario quien realice la gestión. Desde este punto de vista, es muy probable que sea el mismo propietario quien realice la búsqueda de sus potenciales clientes, aún más en la actualidad con las potentes herramientas gratuitas que ofrece internet, que pueden facilitar la autogestión de la propiedad y cuentan con un alto potencial de alcance y difusión. Esto es desfavorable, ya que se ingresa a un mercado en que los mismos propietarios pueden actuar como servicio sustituto, facilitando que estos realicen directamente la gestión inmobiliaria. Pero, de hecho, este carece del elemento central del servicio inmobiliario, el cual es facilitar el trabajo al cliente, poniendo a su disposición las ofertas que cumplen con sus requerimientos. Por lo tanto, se puede decir que se está en presencia de un sustituto indirecto, que no constituye una amenaza real para la industria analizada.

Rivalidad de los Competidores Existentes. La intensidad de la rivalidad de los competidores existentes se puede ver impactada según las siguientes situaciones estratégicas:

- i) Número de competidores equilibrados

Las actividades inmobiliarias presentan sólo un 1,2% de microemprendimientos (INE, 2019) en Chile. En este sentido es una industria con una competencia altamente fragmentada, donde abundan los competidores que entran y salen dinámicamente del mercado. Existen pocas empresas que gozan de un reconocimiento y credibilidad dada la gran cantidad de años que se han desempeñado en el mercado, pero no es impedimento para que otras empresas ganen terreno. Dado que, en este mercado no existe una competencia que presione a la baja de precios

u otro fenómeno no deseado, los precios son iguales para todos, lo cual hace que la competencia no se centre en esta variable, sino en otras como son las competencias relacionadas con la gestión del servicio y las capacidades para concretar el negocio donde realmente se compete.

ii) Crecimiento lento de la industria

La rivalidad de los competidores se intensifica cuando el crecimiento de la industria es lento o disminuye. En este caso, el mercado de las propiedades está en constante aumento y es posible entrar al mercado sin provocar una reacción de los competidores. Por lo general, cada agente nuevo en este mercado comienza a generar su propia red de contactos y establecer sus propios clientes.

iii) Altos costos fijos o costos de almacenaje

Cuando los costos fijos representan una parte sustantiva del total de costos, las empresas tratan de utilizar su capacidad productiva al máximo, lo que podría intensificar la rivalidad de la competencia. En este caso al tratarse de un servicio, la mayor parte de los costos son variables y provienen de cada operación unitaria realizada.

iv) Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar

La rivalidad de la competencia se intensifica cuando los clientes ven servicios que no tienen muchas características o capacidades que los diferencien. En el mercado inmobiliario existe poca diferenciación. En este sentido, se debe considerar que la decisión de los compradores se basa primero en el precio y servicio. La competencia en la gestión y asesoría inmobiliaria se ve afectada principalmente por la efectividad de la realización del negocio, esto es mucho más notorio en cuanto a la gestión de compra-venta de propiedades, cuando el cliente tiene a más de una empresa encargada su propiedad y quien concrete la operación primero se lleva las ganancias generadas por esta. Esta práctica es usual y aceptada en el mercado de intermediación inmobiliaria en Chile y es el escenario donde es más notoria la competencia existente.

v) Intereses estratégicos altos

La existencia de intereses estratégicos altos aumenta la rivalidad de la competencia. En este sentido es posible que existan altos intereses estratégicos en la gestión de grandes y costosas propiedades. Sin embargo este no es el segmento de interés para esta empresa..

vi) Altas barreras de salida

En el mercado de gestión y asesoría inmobiliaria no existen barreras de salida relacionadas a altos costos, sólo se deben considerar aquellas barreras de salida relacionadas con las componentes emocionales, en cuanto a una correcta toma de decisiones al momento de salir de la industria.

Debido a que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que toman unas suelen causar respuestas en las otras, especialmente cuando la posición de una empresa representa un desafío para otras empresas. En este sentido, no sería deseable una guerra de precios, primero porque son perjudiciales para la industria, porque disminuyen sus márgenes de ganancia, y segundo porque sólo pueden ser sostenidos por aquellos más poderosos en desmedro de las empresas más vulnerables, como las que recién entran a una industria. Si bien existe competencia en el mercado de gestión inmobiliaria, esta no es confrontacional, está regulada y bajo la supervisión de Asociaciones Gremiales reconocidas que velan por el correcto comportamiento ético de sus asociados. En este sentido, no existe diferenciación en el servicio, en general todos ofrecen el mismo servicio y al mismo precio. En cuanto a los cobros de los corredores de propiedades son expresados en % de cada transacción. Por lo tanto, este mercado no tiene una competencia que presione a la baja de precios u otro fenómeno no deseado, por lo que las competencias relacionadas con la gestión del servicio y las capacidades para concretar el negocio son donde realmente se compite.

De manera de sintetizar y analizar lo anterior, se resumen las características de la industria para cada una de las cinco fuerzas de mercado. Se realiza una calificación de cada

situación estratégica y se hace un análisis de cómo la situación estratégica actual impacta en cada una de las fuerzas del mercado.

La mayor parte de las situaciones estratégicas antes mencionadas en relación con las barreras de entrada son favorables para una empresa nueva, por lo que se puede afirmar que este mercado tiene bajas barreras de entrada. Sin embargo, también se indica que se puede estar inmerso en una desventaja competitiva en cuanto a las economías de escala relacionadas a la posición en la curva de aprendizaje y eficiencia operacional, con respecto a las empresas que llevan más tiempo en la industria. Esto finalmente implica en mayores costos a incurrir para llegar a ofrecer un servicio mejor que el de la competencia. En este sentido, al no existir diferenciación en los servicios, se genera una oportunidad de negocio o la creación de una ventaja competitiva si se trabaja en la diferenciación, y de esta forma poder tomar una acción en la dirección contraria al efecto desfavorable de no poseer experiencia y aprendizaje en la industria. En términos de poder de los proveedores, la industria de gestión inmobiliaria no es intensiva en insumos, por lo que tienen poca influencia en el mercado. El poder de los compradores se basa principalmente en su nulo costo de cambio sumado a que la principal amenaza de sustitutos es que el mismo propietario realice las gestiones de su propiedad, aprovechando canales gratuitos y potentes a su alcance. Por último, el alto número de competidores y la ausencia de diferenciación ayudan a que aumente la rivalidad de la competencia, por lo que se consideran situaciones estratégicas desfavorables para esta fuerza de mercado. En sentido contrario, el crecimiento de la industria es favorable, ya que disminuye las presiones de rivalidad entre la competencia, ya que se puede obtener participación de mercado sin preocupar al resto de la competencia. Del estudio del mercado de gestión inmobiliaria es posible observar que no hay rivalidad entre la competencia, por el contrario, en el ámbito de compra-venta se evidencia la existencia de alianzas entre competidores a través de asociaciones gremiales y sociedades anónimas.

En resumen, se desprende que hay bajas barreras de entrada en el mercado de gestión inmobiliaria. El poder de los proveedores no es significativo en esta industria. Existe poder de los compradores en vista que no tienen costos de cambio y que en este mercado pueden operar con más de una empresa a la vez. La amenaza de sustitutos se desarrolla sólo si la gestión inmobiliaria la desarrolla el mismo propietario, lo cual podría ser difícil por la falta de educación financiera. La rivalidad de la competencia no es directa y sólo se basa en el mejor manejo de los posibles clientes, estructuralmente este mercado tiene precios fijos con los que operan todos los agentes, por lo que no existe una competencia de precios que afecte negativamente a la industria, y por sobre todo, a las empresas nuevas que están naciendo. Este análisis es un punto de partida si se quiere planificar una estrategia basada en el mercado y la competencia. Cerrar las brechas de las situaciones que son desfavorables y marcar aún más aquellas que son favorables, son la base de aquella parte de la estrategia que se desarrolla observando a la competencia y que se tomarán en consideración en el diseño de este Plan de Negocios.

8.2.3 Modelo de la Cadena de valor

El modelo de la cadena de valor permite conocer en detalle las actividades que dan vida a la empresa. Con este modelo se puede obtener información base para desarrollar la parte operativa del negocio, como las actividades primarias y secundarias, la segregación de funciones, responsabilidades, requisitos de infraestructura, tecnología, capacidades del personal, etc. Estratégicamente hablando, el modelo de la cadena de valor se basa en que en las actividades que realiza una empresa se encuentra la fuente de ventaja competitiva y de contribución a la posición competitiva, lo que permite detectar que cosas se pueden hacer de una manera diferente para generar una ventaja competitiva. El modelo de la cadena de valor permite ver a la empresa a través de todas las actividades que desarrolla.

A continuación, se muestra la cadena de valor propuesta por Michael Porter adaptada y reformulada a los negocios que ofrecen servicios (Gustavo, A. , 2008). Luego, se muestra el análisis de cada una de las partes para la cadena de valor de una empresa nueva en el mercado inmobiliario, objeto de este diseño de plan de negocios.

Ilustración 4

Reinterpretación de la Cadena de Valor



Fuente: (Gustavo, A., 2008).

i) Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas que se relacionan con la elaboración de un servicio, su forma de distribución y venta a los compradores, y su servicio posterior a la venta. A continuación se detallan las 5 actividades primarias del modelo de la cadena de valor.

- Marketing y ventas

La administración de las relaciones con los clientes es la principal tarea de marketing en este plan de negocios. El contacto directo con los clientes es una actividad obligada en cada caso. Este modelo de negocios plantea tanto la búsqueda de la oferta, como de la demanda, siendo estas dos actividades claves en lo que a marketing y ventas se refiere. Por su puesto que

la utilización de páginas web, visitas a sitios inmobiliarios de internet y el uso de redes sociales para estimular la búsqueda de la oferta y la demanda, es fundamental en esta empresa. El contacto directo es también un canal primordial en cada operación unitaria de asesoría, venta y arriendo. En este sentido las competencias como habilidades de negociación y relacionales son fundamentales. Por otra parte tomar acciones de marketing no usuales en el mercado inmobiliario, tal como el marketing digital, pueden ayudar a estimular la demanda y crear identidad de marca.

- Personal de contacto

En este plan de negocios de gestión de oportunidades inmobiliarias, el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente, es uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda. El foco se encuentra en generar la información correcta de propiedades e inversiones atractivas para el desarrollo y gestión de la oportunidad inmobiliaria. En este sentido quien se encarga de la búsqueda de propiedades que sean atractivas para el desarrollo de una compra, venta, arriendo o inversión, resulta clave. Es importante considerar al personal generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa, clave para que opere la cadena de valor: Servicios de Abogados (tramitación, patentes, tasaciones, contratos, etc.), Servicios de Construcción (mantención, adecuación y reparación de propiedades) y Servicios de Marketing.

- Soporte físico y habilidades

Los elementos que toman parte en la prestación de estos servicios, principalmente son: los contratos, patentes, documentos legales, etc. Estos elementos definen la calidad del cliente y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

Por otra parte, el conocimiento y la información, las habilidades, competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo para este plan de negocios son las siguientes:

selección de las propiedades e inversiones atractivas, negociación de contratos, búsqueda de compradores, vendedores, arrendatarios e inversores (cliente final), preparación de la propiedad para venta o arriendo (realización de obras civiles, saneamiento de deudas, trámites legales y de patentes, etc.), análisis legal (Servicio de Abogados).

- Prestación

Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor del servicio son las de gestión, estas buscan mantener informados, comunicados y conectados a todos los actores que participan en la cadena de valor. Los mejores servicios que se le pueden entregar al cliente final son propiedades e inversiones que no presenten problemas operativamente. Por lo que mostrar preocupación de ello a lo largo de la duración del servicio y post servicio, son actividades fundamentales que comunican confianza y cercanía a los clientes, por lo que puede agregar valor.

ii) Eslabones primarios no controlables:

- Clientes

Es importante que el negocio sea un beneficio para todas las partes involucradas en este plan de negocios. Los clientes deben estar satisfechos del servicio entregado, con ello pueden recomendar o adquirir servicios nuevamente, por lo que si alguna de las partes no está satisfecha con la negociación, la operación debe ser renegociada o simplemente abortada. En este marco el fluir de conversaciones que se establezcan entre cliente, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuyen de forma sinérgica a la construcción del emergente brindado. Armonizando las demás vinculaciones entre los eslabones de modo tal de propiciar un contexto lo suficientemente invariable, aunque flexible al mismo tiempo, que permita minimizar los posibles desvíos en lo que respecta a la conducta y accionar del cliente que puedan afectar la calidad del servicio.

- Otros clientes

La segmentación es clave en este punto. En la medida que el público objetivo reúna perfiles lo más homogéneos posible, se minimiza la posibilidad de surgimiento de ruidos que puedan afectar la calidad del servicio.

ii) Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

- Dirección general y de recursos humanos

El enfoque de cómo se entiende el comportamiento las personas es clave para lograr los objetivos organizacionales. La psicología es fundamental para no equivocarse al momento de administrar los recursos humanos y poder reconocer los riesgos y errores que lleva el aplicar las teorías conductistas para motivar al personal. En este sentido las actividades estratégicas claves son la gestión de la motivación, selección de personal y capacitación del personal.

- Organización interna y tecnología

En primera instancia una actividad clave al inicio, es generar el conocimiento práctico acerca de la operación del modelo de negocio planteado. Resulta fundamental avanzar por la curva de aprendizaje dejando registro sistemático de las buenas prácticas y las oportunidades de mejora en los distintos ámbitos en que opera esta empresa.

- Infraestructura y ambiente

Se refiere a las actividades que dan apoyo a la cadena completa. Una actividad clave de soporte es la administración general y la definición del gerente o responsable del negocio. Las actividades de planificación, seguimiento y control de los proyectos que implementan la estrategia, puede ser una fuente de optimización y mejora continua de los procesos, y por lo tanto una actividad que puede llevar a mantener una posición competitiva relativa o descubrir nuevas fuentes de ventaja competitiva. Actividades de finanzas, contabilidad y apoyo jurídico,

son centrales para el funcionamiento de la empresa, puesto que apoyan a todas las demás actividades.

- Abastecimiento

Se debe encargarse de abastecer los servicios de internet, servicios de asesoría, servicios de abogados y servicios de construcción. Generar una correcta red de profesionales y empresas proveedoras es totalmente necesario en este plan de negocios, con una mirada más enfocada en generar alianzas con las empresas y personas colaboradoras.

8.2.4 FODA

El FODA permite identificar las oportunidades que se generan a partir de la posición de la empresa nueva con respecto al entorno y al análisis interno. A continuación se identifican a través de cada factor:

i) Amenazas

Los factores de Amenazas identificados son:

- Mayores costos por curva de aprendizaje

Para contrarrestar esta amenaza es posible acelerar el crecimiento de la empresa.

- Industria no es regulada por lo que requiere de autorregulación

Para contrarrestar esta amenaza se deben incluir los valores de la empresa en el trabajo diario.

- Alta demanda de servicios (abogados, tasadores, etc.)

Para contrarrestar esta amenaza es posible crear alianzas con estos especialistas en el mercado inmobiliario.

- Situación económica inestable debido a la crisis sanitaria y social.

ii) Fortalezas

- Posibilidad de generar negocios con baja inversión.

Esta fortaleza permite manejar gran cantidad de contratos a menor costo.

- Cercanía presencial con clientes y servicio diferenciado.

Esta fortaleza permite fidelizar a los clientes.

- Buen clima laboral

Esta fortaleza permite fidelizar a los empleados.

iii) Debilidades

- Bajo conocimiento del hacer por ser empresa nueva

Para contrarrestar esta debilidad se pueden conseguir alianzas con asesores expertos.

- Red de contactos en proceso de creación

Para contrarrestar esta debilidad es posible la mejora continua en el proceso de búsqueda de clientes.

iv) Oportunidades

- Acelerar crecimiento

Gerente general aumenta las ventas, a través de estrategias de enfoque durante el primer año de operación.

- Incluir los valores de la empresa en el trabajo diario

Gerente general comunica los valores de forma presencial, verbal y con el propio actuar durante el primer año de operación.

- Crear alianzas con especialistas en el mercado inmobiliario

Gerente general gestiona los proveedores, a través de contratos transparentes y pagos oportunos durante el primer año de operación.

- Posibilidad de manejar gran cantidad de contratos a bajo costo

Gerente general aumenta los contratos activos a largo y mediano plazo, generando la mayor cantidad de ventas durante el primer año de operación.

- Fidelizar clientes y empleados

Gerente general mantiene a los clientes y empleados satisfechos, a través de un servicio oportuno y de calidad y políticas de equilibrio de vida laboral y personal durante el primer año de operación.

- Conseguir alianzas con asesores expertos

Gerente general genera alianzas con asesores expertos, generando contratos durante el primer año de operación.

- Mejora continua del proceso de búsqueda de clientes

Gerente general alcanza expertiz en búsqueda de oportunidades del negocio, a través de la planificación, seguimiento, control y mejora del proceso de búsqueda durante el primer año.

9. Modelo de Negocio

9.1 Aplicación de CANVAS

9.1.1 Segmentación de Clientes

El modelo de negocios que se realiza consta de la participación de los siguientes tipos de clientes:

- 1) Personas naturales o jurídicas que deseen arrendar o vender sus inmuebles

Este segmento de clientes corresponde a aquellos particulares que buscan poner a disposición de terceros sus propiedades, para el arrendamiento prolongado de viviendas (departamentos y casas).

Este segmento de clientes se caracteriza por no tener una preferencia determinante sobre alguna empresa en particular, dado que en la mayoría de los casos corresponden a negocios esporádicos o de “una sola vez”. Otro punto importante es el fenómeno de los datos y recomendaciones de personas conocidas, ya que generalmente los individuos buscan una empresa que tenga buenas referencias de su círculo cercano.

Los nichos a los que se quiere llegar son principalmente propietarios que tienen algún problema con su propiedad, tales como deudas, aspecto, utilidad, funcionalidad, etc.

El perfil del cliente vendedor o arrendador se puede segmentar identificando las propiedades de interés, es decir, se define la propiedad que se busca, y con ello, el cliente que se desea atender. El perfil de la propiedad que se desea llegar corresponde a propiedad en arriendo o en venta en la zona poblacional urbana, dado que se enfoca en la Región Metropolitana, principalmente el foco de la empresa se ubica en comunas como Santiago Centro y San Miguel, dado que son sectores que presentan una mayor rentabilidad.

- 2) Personas naturales o jurídicas que deseen arrendar o comprar inmuebles

Este segmento de clientes corresponde a aquellos particulares que buscan comprar o tomar en arriendo alguna propiedad. Este cliente se debe buscar, contactar y presentar la propiedad. En primera instancia el cliente comprador o arrendatario es aquel que tiene la necesidad de comprar o arrendar una propiedad en el sector urbano de la Región Metropolitana, específicamente en las comunas de Santiago Centro y San Miguel.

El nicho que se desea atender debe cumplir con requisitos financieros, comerciales y legales que le son requeridos en el momento de la entrevista y posteriormente evaluados por la empresa. Además, privilegia las características del servicio, precio, ubicación, oportunidad, etc., que les agrega valor y que permite aumentar el precio de la compra o arriendo, generando una oportunidad de negocio real.

3) Personas naturales o jurídicas que deseen asesoría en administración de propiedades

Este segmento de clientes corresponde a aquellos particulares que buscan proteger y rentabilizar su inversión en bienes raíces, evaluar aspectos jurídicos, económicos, técnicos y comerciales del inmueble.

Para poder concretar la segmentación a los potenciales clientes es necesario definir el tamaño del mercado y segmentarlo de acuerdo a:

Mercado Objetivo de clientes: Corresponde a todas aquellas familias pertenecientes a la Región Metropolitana que tengan acceso a créditos del sistema financiero y puedan optar a la compra o arriendo de alguna vivienda. Esta se determina según la población de los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2 (GfK Chile, 2019), lo cual corresponde a 832.455 hogares chilenos, según datos del CENSO del año 2017, lo que se asume un cliente inversor por cada hogar. Luego, se enfoca en las comunas de Santiago Centro y San Miguel. El número total de familias en dicha región pertenecientes a esta clasificación corresponde al 10% de las viviendas del Gran Santiago.

La razón de determinar que el mercado objetivo corresponda a familias AB, C1a, C1b y C2, de la región Metropolitana, enfocado principalmente en las comunas de Santiago Centro y San Miguel, es debido a que son las comunas que concentran la mayor cantidad de rentabilidad, y además concentran el mayor ingreso dentro de este segmento para las comunas planteadas, lo que hace suponer que podrían tener capacidad de ahorro y por ende acceso al sistema crediticio, escenarios favorables a la hora de pensar en una inversión inmobiliaria.

Por otra parte, del total de 236.575 familias pertenecientes a las comunas de Santiago Centro y San Miguel, se accederá principalmente al 35% aproximadamente de ellas, pertenecientes a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2. Lo que corresponde a un 10% del total de la demanda del Gran Santiago.

9.1.2 Propuesta de Valor

Los clientes que intervienen en la operación de la compañía que tienen la necesidad de vender o arrendar su propiedad, son aquellos que tienen la necesidad de vender o arrendar para rentabilizar su propiedad. La propuesta de valor para el cliente vendedor es vender su propiedad, gestionando de manera segura, exclusiva y personalizada, proporcionando una completa asesoría legal, financiera y técnica durante todo el proceso de venta de su propiedad. La propuesta de valor para el cliente arrendador consiste en gestionar el arriendo de su propiedad de manera rápida, segura y confiable, mediante un proceso de selección riguroso del futuro arrendatario. También, parte de la propuesta de valor al cliente vendedor o arrendador son las inversiones para el saneamiento de la propiedad para que quede apta para ser vendida o arrendada. Por su parte para el cliente que compra o toma en arriendo la propiedad, la propuesta de valor es ofrecer una oportunidad de compra o arriendo acorde a su necesidad. Para los clientes que tienen la necesidad de asesorar sus inversiones inmobiliarias, la propuesta de valor es entregar la más amplia asesoría para proteger y rentabilizar su inversión en bienes

raíces, evaluando los aspectos jurídicos, económicos, técnicos y comerciales de cada inmueble propuesto para inversión, participando, si el cliente lo requiere, en la propia negociación.

9.1.3 Relaciones con los Clientes

Para los tipos de clientes que juegan un papel en este modelo de negocio, la relación comercial se establece en el contrato cuya característica principal es que al menos sea un contrato a medio plazo. En este sentido, establecer una relación transparente, honesta y directa con cada cliente que opera en la cadena de valor es fundamental para generar un clima de confianza, que es la base para establecer relaciones comerciales a largo plazo. De esta forma se determina implícitamente el criterio de que no se debe realizar ninguna operación que afecte a alguno de estos valores. Conceptualmente, debe tenerse en cuenta que las diferentes operaciones respecto a las propiedades sean beneficiosas para todos los involucrados. Es importante que el negocio sea un beneficio para el cliente vendedor o arrendador, para el cliente comprador o arrendatario y para quien rentabiliza en este modelo de negocios. En muchos casos, una de las partes puede ceder mucho en sus aspiraciones económicas por necesidad y aceptar el negocio, pero no queda conforme con el negocio. Esta disconformidad es un riesgo al considerar las relaciones comerciales a largo plazo (como las que requiere este modelo de negocios). Sobre la premisa de que los clientes satisfechos pueden recomendar o adquirir servicios nuevamente, se ha establecido otro criterio operativo, que indica que si alguna de las partes no está satisfecha con la negociación, la operación debe ser renegociada o simplemente abortada.

9.1.4 Canales de Distribución

El principal canal de comunicación en primera instancia con los clientes en este modelo de negocios es el marketing digital, es decir, aplicar estrategias de comercialización llevadas a cabo en los medios digitales. En este ámbito digital aparecen muchas herramientas como la

inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas. Principalmente la búsqueda de propiedades es a través de internet. También a través de internet se pueden buscar potenciales compradores o arrendatarios para las propiedades, sin embargo, con este tipo de clientes, es necesario un contacto directo, a través de redes sociales, por ejemplo, vía e-mail, para seducirlo con alguna de las propiedades para arriendo. Este es el principal canal para el seguimiento de las propiedades que parecen atractivas para este modelo de negocios, que se realiza desde mucho antes de generar el contacto con el propietario del inmueble. También es imprescindible para este negocio el contacto directo con el cliente, es decir, de manera presencial. Dado que con las tipologías de clientes presentes se debe establecer un contrato formal. En resumen, los principales canales a través de los cuales se establece la relación con los clientes son a través de marketing digital (internet: páginas web, redes sociales, correo electrónico), y el contacto directo y presencial.

9.1.5 Actividades Claves

El negocio propuesto tiene actividades claves que la organización debe cubrir. Algunas de estas actividades son:

- Gestión de oportunidades inmobiliarias (generar la información de propiedades e inversiones atractivas para el desarrollo y gestión de la oportunidad inmobiliaria).
- Búsqueda de propiedades que sean atractivas para el desarrollo de una compra, venta, arriendo o inversión.
- Búsqueda y seguimiento de posibles clientes (Vendedores, arrendadores, compradores, arrendatarios e inversores).
- Recopilación de información de la propiedad o inversión (precio de venta, precio de arriendo, problemas legales, servicios básicos, estructurales, deudas, etc.).

- Ofrecer propuesta de valor a los clientes.
- Negociación de contratos de compra- venta, arriendo o asesoría.
- Ofrecer propiedad en venta o arriendo a cliente comprador o arrendador.
- Ofrecer asesoría en inversiones inmobiliarias.
- Análisis legal (Servicio de Abogados).
- Preparación de la propiedad para venta o arriendo (realización de obras civiles, saneamiento de deudas, trámites legales y de patentes, etc.).
- Trámites con Municipalidades, Conservadores de Bienes Raíces y otras entidades relacionadas.

9.1.6 Recursos Claves

Se consideran recursos claves aquellos que estando ausentes no permiten entregar la propuesta de valor a nuestros clientes. Los recursos claves que se requieren son:

- Computador.
- Acceso a internet.
- Utilización de páginas web, sitios inmobiliarios de internet y redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, etc.).
- Competencias necesarias para la búsqueda y selección de propiedades de interés.
- Competencias necesarias para negociación de contratos.
- Servicios de Abogados (tramitación, patentes, tasaciones, contratos, etc.)
- Servicios de construcción (mantención, adecuación y reparación de propiedades).
- Transporte para visitar propiedades.
- Comunicaciones internas (celular, redes sociales, e-mail).
- Comunicaciones externas (página web, redes sociales).

9.1.7 Socios Claves

Los socios claves son principalmente proveedores de servicios legales, para la generación de contratos y evaluación de los estudios de títulos y otros, necesarios para acreditar la propiedad del inmueble.

- Servicios de Abogados (tramitación, patentes, tasaciones, contratos, etc.).
- Servicios de construcción (mantención, adecuación y reparación de propiedades).

9.1.8 Estructura de Costos

En la estructura de costos es posible detectar costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se pueden nombrar los siguientes:

- Remuneraciones
- Oficina virtual
- Marketing externo
- Bencina
- Servicios de internet

Por su parte, los costos variables son asociados a los siguientes:

- Comisiones profesionales (negociación de contratos, compra-venta de una propiedad, toma en arriendo de una propiedad).
- Servicio de tramitaciones legales y contratos.

Cabe señalar que estos costos fijos y variables son para todo el proceso de búsqueda y selección de propiedades, y para la negociación y cierre de contratos. Los costos de operación pueden llegar a ser mínimos. Principalmente se plantea una estructura de costos con mayor participación de costos variables.

9.1.9 Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos proviene de cada operación unitaria realizada. Una vez completada una operación unitaria, que es cuando se cierran tanto el contrato de compra o de toma en arriendo de la propiedad, como el contrato con el cual se vende o se da en arriendo la propiedad. Los ingresos son inmediatos en el caso de compra-venta, una vez firmada la escritura en la notaria. Mientras que para los contratos de arriendo los ingresos son mensuales y constantes. El volumen de los ingresos mensuales variará de acuerdo a la cantidad de contratos vigentes. El flujo de los ingresos se realiza una vez transcurrido el mes de compra-venta o arriendo de la propiedad, por lo que no existe un mayor desfase entre que se entrega el servicio y se realiza el pago, por lo que no debería haber problemas de liquidez.

10. Estructura Organizacional

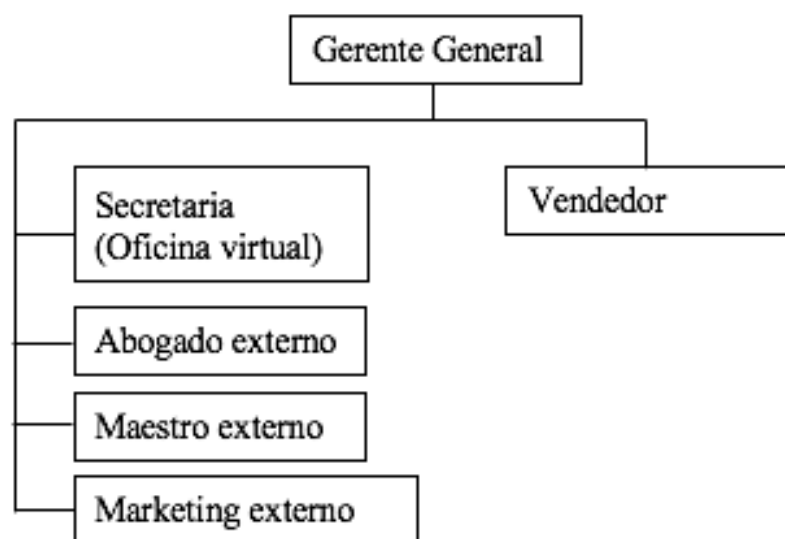
Se define la estructura de la organización, enfocada en poder determinar los costos para la evaluación del proyecto.

Se propone una estructura organizacional que consiste básicamente en mantener una nómina de 2 personas internamente y 3 personas externas, conformando una cantidad de 5 personas para el buen funcionamiento de la empresa. El crecimiento va a depender en gran

medida de la efectividad de promoción de la empresa y del valor de marca que se establezca con el tiempo. Se debe destacar que se externalizarán funciones como las de contabilidad, asuntos legales, servicios de reparación y marketing, contratando cuando sea necesario. Por otra parte, en un principio se contratará una oficina mensual para llevar a cabo las reuniones y recibir llamadas telefónicas (gracias al servicio de secretaria que ofrecen). A continuación, se especificarán los cargos correspondientes:

Figura 17

Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 17, el organigrama inicial de la empresa, se encuentran los siguientes cargos:

Gerente General: Se encarga de la administración general de la empresa y contacta clientes directos. También, debe encargarse de la gestión del desarrollo de las personas, cuyas principales funciones son el reclutamiento, desarrollo, motivación y desvinculamiento del personal. En cuanto a la gestión financiera y de soporte, debe encargarse de los asuntos

financieros y contables de la empresa. Además, coordina todas las acciones de Marketing de la empresa.

Marketing externo: Debe mantener y actualizar los mecanismos de promoción en caso de que sea necesario.

Abogado externo: Este se contratará en caso de que sea necesario, como para la constitución de la empresa, contratos con clientes, empleados, entre otros trámites legales.

Secretaria (Oficina virtual): Este servicio se contratará mensualmente en la empresa Virtual Pyme para hacer reuniones con los clientes en las instalaciones que brindan, además incluye el servicio de una secretaria encargada de recibir los mensajes telefónicos.

Maestro externo: Este no se considera en la operación habitual de la empresa, puesto que el servicio de construcción se prevee incluir en cuanto se requiera y con el cobro adicional correspondiente.

Vendedor: Se encarga de ofrecer los servicios de la empresa a los clientes (tanto directos como indirectos). Se estima según comisiones.

Definidas la estructura organizacional y el sistema de gestión, se tiene los datos de entrada para la estimación de los costos de la empresa.

11. Plan Estratégico

En este capítulo se incorporan las actividades estratégicas claves dentro del plan, que permitan medir, seguir, controlar y mejorar los procesos claves de la estrategia. Se pretende resumir y sintetizar todo el análisis realizados en los capítulos anteriores. Estos análisis han permitido encontrar las fuentes de ventaja competitiva, las desventajas en torno a los competidores, detectar oportunidades y las actividades estratégicamente claves que llevan a crear valor y generar una ventaja competitiva y mantener una posición frente a los competidores. Se utiliza un cuadro resumen de objetivos, indicadores, metas e iniciativas para materializar y hacer tangible el Plan Estratégico. A continuación, se muestra en la tabla 7 un cuadro resumen con este contenido.

Tabla 7

Plan Estratégico

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Generar rentabilidad	Rentabilidad de la inversión	Mayor al promedio del mercado	Todas las que se presentan en el plan estratégico
Fidelizar clientes	Frecuencia de compra	Más de una compra al año	Contacto directo, transparente y

			permanente con clientes
Crear demanda	Número de clientes nuevos	Crecimiento de 5,29% en ventas anuales, 6,69% en arriendos anuales y 8,89% en asesorías anuales	Sistematizar búsqueda de contactos y fidelizar clientes
Administrar relaciones con clientes	% de satisfacción de clientes semestral	95% de satisfacción semestral	Realizar encuesta de satisfacción de servicios semestral
Ofrecer oportunidad de servicio	Número de contratos mensuales	Un contrato de venta mensual, 3 contratos de arriendos mensuales y 3,59 contratos de asesorías mensuales	Tomar contacto directo y cercano con clientes de interés y estudiar puntos de interés
Ofrecer canales fáciles para clientes	% crecimiento de número de contactos	10% mensual	Diseñar página web, oficina virtual y redes sociales.

			Contar con visitas personalizadas
Sistematizar proceso de búsqueda y selección de propiedades	Efectividad de la búsqueda	Un contrato concretador por cada veinte búsquedas.	Crear procedimiento de búsqueda y selección de propiedades
Crear proceso de mejora interna de procesos	Número de reuniones para establecer mejoras	Una mensual	Hacer reuniones mensuales de análisis de estrategias y procesos internos
Realizar control de gestión eficiente	Metas cumplidas del plan estratégico	100% metas cumplidas	Implementación, control y mejora del plan estratégico (mensual).
Implementación de plan de Recursos Humanos	Encuesta de clima laboral y capacitaciones anuales	95% buen clima laboral, una capacitación anual	Implementar políticas de vida laboral, selección de personal y capacitación.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la estrategia es importante considerar la implementación del FODA. En resumen la estrategia pretende guiar a la empresa a cumplir con su misión y desarrollar su visión.

12. Plan de Marketing

A continuación, se detalla cómo se vende el servicio que se quiere ofrecer en el modelo de negocio. Un aspecto clave es la competencia de marketing a desarrollar. Un aspecto importante es que puede tener altos beneficios, ya que la creación de identidad de marca es una ventaja competitiva. Otro aspecto clave es que en una estrategia competitiva de diferenciación estos costos pueden llegar a ser altos. A favor de este plan de negocios se tiene que esta estrategia de diferenciación es enfocada en un nicho de propiedades, lo que es una fuente de eficiencia en el proceso de relación con el cliente y de uso de recursos, lo que puede ser fuente de nuevas ventajas competitivas en el largo plazo.

Como parte de este plan de marketing es necesario recurrir al análisis de los siguientes puntos:

Ciclo de vida del producto o servicio

De acuerdo a lo descrito anteriormente se puede decir que el mercado de este servicio está en una etapa de expansión y crecimiento, con rasgos de madurez. Sin embargo, esta nueva empresa se modelará como un servicio nuevo que debe pasar por todo el ciclo de vida del producto. Para este servicio inmobiliario se estima una etapa de introducción que se supera al segundo año. Luego la fase de crecimiento hasta los 6 años, esperando una etapa de turbulencia al séptimo año. Este último año es ideal para estudiar cómo dar el siguiente salto, ya sea a través de innovaciones o extensiones de marca, y con ello lograr la madurez desde el año 7 al año 8.

Estrategia de Precios

Dado que este proyecto está compuesto por diferentes segmentos de mercado, se debe realizar un análisis diferenciado para cada uno de ellos.

1) Personas naturales o jurídicas que deseen arrendar o vender sus inmuebles

En este caso, el servicio al arrendatario de propiedades se cancela una vez generado el contrato de arrendamiento ante notario y corresponde al valor de 50% del primer mes de arriendo (50% cobrado al arrendatario y 50% cobrado al arrendador). Se debe tener en cuenta que las empresas tradicionales cobran generalmente el 100% del mes más impuesto adicional.

En el caso del servicio de venta de inmuebles una vez firmada la escritura en la notaria se efectúa el pago de los honorarios correspondientes al 2% del valor de venta final de la propiedad (2% cobrado al arrendatario y 2% cobrado al vendedor).

2) Personas naturales o jurídicas que deseen arrendar o comprar inmuebles

En este caso, el servicio al arrendador de propiedades se cancela una vez generado el contrato de Arrendamiento ante notario y corresponde al valor de 50% del primer mes de arriendo (50% cobrado al arrendatario y 50% cobrado al arrendador). Se debe tener en cuenta que las empresas tradicionales cobran generalmente el 100% del mes más impuesto adicional.

En el caso del servicio de compra de inmuebles una vez firmada la escritura en la notaria se efectúa el pago de los honorarios correspondientes al 2% del valor de venta final de la propiedad (2% cobrado al arrendatario y 2% cobrado al vendedor).

3) Personas naturales o jurídicas que deseen asesoría en inversiones inmobiliarias

El valor del servicio de administración de propiedades fluctúa entre el 6% y 12% del arriendo mensual (cancelado por el arrendador), dependiendo si toma o no el seguro de arriendo. Este valor depende de cada empresa, hay algunas que cobran hasta un 15% correspondiente al valor del arriendo.

Planes y Proyectos

Usar Canales Propuestos. El canal puede ser una fuente de ventaja competitiva si los mensajes que se entregan son más efectivos que los de la competencia. Los canales definidos son cuatro: celular a través de mensaje de texto o WhatsApp: para clientes intensivos y cautivos, para una relación más íntima; página web, ofrecer un tipo de oficina virtual donde los clientes (o los potenciales) pueden obtener información de la empresa y su funcionamiento; correo electrónico para registrar y comunicar, redes sociales, de uso diario para mantenerse online e informar los acontecimientos diarios. Pero por otro lado es fundamental el encuentro cara a cara con todos los clientes, lo que genera cercanía, seriedad y transparencia.

Fidelizar Clientes. Este proyecto abarca a toda la organización y requiere de una acción coordinada de diferentes partes del negocio. Una buena forma de dar el pie para tener una relación a largo plazo con los clientes es preguntarle a quien vende o pone en arriendo una propiedad si es propietario de otras. También a quien compra o toma en arriendo una propiedad se le debe consultar si tiene otras necesidades de compra o arriendo presentes o futuras. De esta forma se puede dar el inicio de la fidelización de clientes.

Presupuesto

Gerente General: Se encarga de coordinar todas las acciones de Marketing de la empresa:

- Creación de marca
- Recolección y análisis de la información proveniente de los clientes.
- Gestión de correo electrónico y redes sociales.
- Administración página web.

El costo de este profesional se estima en una remuneración base más comisiones, la remuneración base es de \$2.000.000 (se contabiliza en los costos fijos) y las comisiones son del 20% del ingreso mensual.

Uso de los canales:

- Diseño y creación página web: \$200.000.
- Uso de correo electrónico y redes sociales: gratuito.
- Inversión inicial en Marketing: \$0 (se incluye en los costos fijos).
- Provisión para gastos de marketing externo: \$100.000 mensuales (se incluye en los costos fijos).

Este es el presupuesto del plan de marketing base, esto no excluye realizar inversiones posteriores de acuerdo a los escenarios que enfrente el negocio en el futuro. Es posible realizar alguna acción de marketing que quiebre lo usual en esta industria, por ejemplo, utilizar publicidad en algún medio de comunicación (diario, radio, televisión, etc).

13. Plan de Operaciones

Este Plan de Operaciones tiene como objetivo detallar las actividades que van a dar vida a este negocio. Para este Plan de Negocios se entiende como operaciones a todas las actividades que articulan la cadena de valor y dan forma y movimiento al negocio.

A continuación, se muestran algunas definiciones operativas de capacidad y necesidad de horas hombres de operación, para luego pasar a detallar todas las actividades de la operación, la asignación de tareas y responsables.

Capacidad

Se estima que la capacidad de la célula operativa, conformada por el Gerente General, el vendedor y los servicios externos es de 1 contrato de venta mensual, 3 contratos de arriendos mensuales y 3,59 contratos de asesoría. La gestión de contratos implica los procesos de búsqueda de potenciales clientes, análisis de la oportunidad, concreción de la venta/asesoría/arriendo y la mantención de contratos en el tiempo. Si bien estando los contratos operando es posible que no requieran mayor gasto de recursos. Este valor es sólo una estimación y debe sensibilizarse con la operación real.

Horario de Operación

El horario de operación es flexible, dado que es necesario que permita atender a los clientes en el horario que requiera. Para esto se debe considerar que la ley laboral contempla que se pueden trabajar seis días a la semana, completando 45 horas semanales y con al menos dos domingos libres al mes.

Actividades del Plan de Operaciones

Se utilizará como base de definición de las actividades o tareas presentes en las operaciones de acuerdo al Modelo de la Cadena de valor realizado. Para cada una de estas tareas se define quien la ejecuta (E) y quien es el responsable final (R).

Tabla 8*Actividades del Plan de Operación*

Actividades	Gerente	Vendedor	Servicios	Secretaria
Cadena de valor	General		Externos	Virtual
Búsqueda de propiedades	R	R/E		
Tramitación Legal	R		R/E	
Construcción, reparación, mantención de propiedades	R		R/E	
Selección propiedades atractivas	R/E			
Negociación de contratos	R	R/E		
Búsqueda de clientes	R	R/E		
Preparación de propiedades	R	R/E		
Desarrollo de canales	R/E		R/E	E

propuestos (Internet, contacto directo)				
Comunicar confianza y cercanía mientras duren los contratos	R/E	R/E		
Gestión del conocimiento	R/E			
Administración de la motivación	R/E			
Selección del personal	R/E			
Administración del negocio	R/E			
Finanzas y contabilidad	R/E			
Contratos personal, legal, remuneraciones	R/E			

Fuente: Elaboración propia.

Existe una parte de las operaciones que están presentes las 24 horas y tienen relación con el canal web a utilizar. Este canal permite tener contacto con potenciales clientes las 24 horas del día.

14. Análisis Financiero

14.1 Demanda

Se plantea el análisis de la demanda a partir de los datos de los resultados del CENSO del año 2017, junto con el informe de los “Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile” del año 2019. Con ello, se realizan los siguientes cálculos:

Mercado objetivo: Corresponde a todas aquellas viviendas pertenecientes a la Región Metropolitana que tengan acceso a créditos del sistema financiero y puedan optar a la compra o arriendo de alguna vivienda. Esta se determina según la población de los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, lo cual corresponde al 35% del Gran Santiago, es decir, 832.455 viviendas, donde se asume un cliente inversor por cada hogar. Luego, se enfoca en las comunas de Santiago Centro y San Miguel. El número total de familias en dicha región pertenecientes a esta clasificación corresponde al 10% de la demanda del Gran Santiago. Se observa en la tabla 9.

Tabla 9

Mercado Objetivo: Santiago Centro y San Miguel

MERCADO OBJETIVO: SANTIAGO CENTRO Y SAN MIGUEL	
% Viviendas estrato socioeconómico objetivo	35%
Total viviendas Gran Santiago (GS)	2.378.442
Viviendas objetivo Gran Santiago	832.455
Total viviendas Santiago Centro (SC)	193.628
Total viviendas San Miguel (SM)	42.947
Total viviendas Santiago Centro y San Miguel	236.575
Total viviendas Objetivo (SC Y SM)	82.801
% Viviendas Objetivo (SC Y SM)	10%

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de Ventas de Viviendas

Se plantea el análisis de la demanda de ventas de viviendas a partir de los datos de indicadores de venta de viviendas nuevas en el Gran Santiago del Mercado Inmobiliario de la Cámara Chilena de la Construcción hasta el año 2020 (ver anexo 1). Con ello, se realizan los siguientes cálculos:

Demanda de ventas de viviendas Gran Santiago: Corresponde a los datos de la demanda de ventas desde el año 2015 al 2020. Con ello, se estiman dos promedios de variación anual,

uno situacional que consta del promedio de la variación de los años 2015 al 2020, que considera efectos situacionales negativos. La variación correspondiente a -12,62% se utiliza para estimar la demanda del año 2021, considerando el efecto situacional de este año. A partir del año 2022 (se proyecta más adelante), se considera una tasa de variación normal estimada de 5,29%, donde se considera el promedio de los años 2017 al 2019. Se observa en la tabla 10.

Tabla 10

Demanda Ventas Viviendas Gran Santiago

DEMANDA VENTAS VIVIENDAS GRAN STGO	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Demanda	3.666	2.285	2.661	2.829	2.633	1.547	1.351
Var		-1.382	377	168	-196	-1.087	
Var %		-37,68%	16,48%	6,31%	-6,93%	-41,26%	

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de ventas de viviendas Santiago Centro y San Miguel: Corresponde a la proyección de la demanda de ventas desde el año 2015 al 2021, donde se estiman los datos para las comunas de Santiago Centro y San Miguel, correspondiente a un 10% del total de los indicadores de venta en el Gran Santiago. Se observa en la tabla 11.

Tabla 11

Demanda Ventas Viviendas Santiago Centro y San Miguel

DEMANDA VENTAS VIVIENDAS SC Y SM	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Demanda	365	227	265	281	262	154	134
Var		-137	37	17	-20	-108	-19
Var %		-37,68%	16,48%	6,31%	-6,93%	-41,26%	

Fuente: Elaboración propia.

Demanda Ventas Santiago Centro y San Miguel 2021: Corresponde al 10% de la demanda del Gran Santiago en el año 2021. Con una participación de mercado del 0,75% se logra abarcar un total de 1 contrato mensual y 12,1 contratos anuales. Se observa en la tabla 12.

Tabla 12*Demanda Ventas Santiago Centro y San Miguel 2021*

DEMANDA VENTAS SC Y SM 2021	Anual	Mensual
Demanda	1.613	134,42
Participación de mercado	12,10	1,01

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de Arriendo de Viviendas

A partir de los datos de la tabla “Mercado objetivo: Santiago Centro y San Miguel”, se proyecta la demanda total de arriendos.

Demanda arriendos Gran Santiago: Corresponde a la proyección del año 2015 al 2021 del porcentaje de hogares arrendatarios en Chile con datos del Centro de Estudios Inmobiliarios- EDE U. Andes en base a CASEN, los que indican que para el año 2017 los hogares arrendatarios en Chile corresponden a 1,3 MM de hogares, creciendo en 180.000 hogares desde el año 2015, donde se estima que la mitad de estos hogares está en la Región Metropolitana. Con ello, se estima el porcentaje de viviendas arrendatarias en Gran Santiago. Se observa en la tabla 13.

Tabla 13*Demanda Arriendos Gran Santiago*

DEMANDA ARRIENDOS GRAN SANTIAGO	2.015	2.017	2.019	2.021
Viviendas en Gran Santiago	2.208.442	2.378.442		
Viviendas Arrendatarias Gran Santiago	560.000	650.000	663000	676260
% Viviendas Arrendatarias	25%	27%		
Var %		2%		

Fuente: Elaboración propia.

Proyección Demanda Arriendos: Corresponde a la proyección de la demanda de arriendos desde el año 2015 al 2021, donde se estiman los datos para las comunas de Santiago

Centro y San Miguel, correspondiente a un 10% del total de los indicadores de hogares arrendatarios en Santiago de la tabla “Demanda arriendos Gran Santiago”. Con ello, se estima un promedio de variación anual de 6,69%. Se observa en la tabla 14.

Tabla 14

Demanda Arriendos Santiago Centro y San Miguel

DEMANDA ARRIENDOS SC Y SM	2.015	2.017	2.019	2.021
Demanda	55.701	64.653	65.946	67.265
Var		8.952	1.293	1.319
Var %		16%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia.

Demanda Arriendos Santiago Centro y San Miguel: Corresponde al 10% de la demanda del Gran Santiago en el año 2021. Con una participación de mercado del 0,005% se logra abarcar un total de 3 contratos mensuales y 40,36 contratos anuales. Se observa en la tabla 15.

Tabla 15

Arriendos Santiago Centro y San Miguel 2021

ARRIENDOS SC Y SM 2021	Anual	Mensual
Demanda	807.182	67265,13
Participación de mercado	40,36	3

Fuente: Elaboración propia.

Demanda de Asesorías de Administración de Propiedades

A partir de los datos de la tabla “Demanda Total Mercado Inmobiliario”, se proyecta la demanda y oferta total de asesorías.

Proyección Demanda asesoría en administración de propiedades en Santiago Centro y San Miguel: Corresponde a la demanda del año 2015 al 2021, con datos de las demandas de ventas y arriendos, con un promedio de variación de 8,89%. Se observa en la tabla 16.

Tabla 16*Demanda Asesoría en Administración Santiago Centro y San Miguel*

DEMANDA ASESORÍA ADM. SC Y SM	2.015	2.017	2.019	2.021
Demanda	56.066	64.918	66.208	72.093
Var		8.852	1.290	5.885
Var %		15,79%	1,99%	

Fuente: Elaboración propia.

Demanda Asesorías Santiago Centro y San Miguel: Corresponde al 10% de la demanda del Gran Santiago en el año 2021. Con una participación de mercado del 0,05% se logra abarcar un total de 3,59 contratos mensuales y 43,02 contratos anuales. Se observa en la tabla 17.

Tabla 17*Asesoría en Administración Santiago Centro y San miguel 2021*

ASESORÍA SC Y SM 2021	Anual	Mensual
Demanda	86.050	7.171
Participación de mercado	43,02	3,59

Fuente: Elaboración propia.

14.2 Inversión Inicial

Se plantea un horizonte de análisis de la inversión de 6 años, que apunta al año 2026. Básicamente se plantea la inversión inicial en este negocio, donde se encuentran aquellas inversiones que se requieren para iniciar el negocio (ver anexo 2).

Para la inversión inicial en activos fijos se consideran necesarios los siguientes equipos:

- Computador administrativo
- Auto

Para la inversión inicial en activos intangibles se consideran necesarias las siguientes inversiones:

- Creación Sociedad por Acciones.
- Arriendo de oficina virtual, prevista para el funcionamiento de la empresa por 4 meses.
- Creación, diseño e implementación de página web.
- Remuneraciones sin operar por 4 meses.

Las fuentes de estos datos se obtienen desde la investigación de proveedores a través de Internet. La inversión inicial se realiza con capital propio de los dueños.

14.3 Estructura de Ingresos

Los ingresos provienen de los contratos vigentes. Se contempla una meta de ingresos para que el negocio opere con éxito. Las siguientes tablas muestran la estructura de los ingresos en pesos, con las cuales se construye la meta de ingresos. Se estima una cierta cantidad de ingresos provenientes de cada uno de los 3 servicios propuestos.

Para el cálculo del precio de venta se estima un promedio del precio de la vivienda en Santiago Centro de \$83.753.551 y en San Miguel de \$98.899.542. A partir de cotización web. Lo que promedia un precio promedio de viviendas de \$91.326.547. De este valor, el 4% corresponde al precio del servicio, lo que resulta en \$3.653.062 promedio por venta (anexo 3).

Para el cálculo del precio de arriendo se estima un promedio del precio de arriendo de viviendas en Santiago Centro de \$422.547 y San Miguel de \$492.740. A partir de cotización web. Lo que promedia un precio promedio de arriendo de \$457.643. De este valor, el 100% del primer mes de arriendo corresponde al precio del servicio, lo que resulta en \$457.643 promedio por arriendo (anexo 3)

Para el cálculo del precio de asesoría en administración se estima el mismo promedio del precio de arriendo de viviendas, lo que corresponde a \$457.643. De este, el 6% y 12%

corresponde al ingreso por asesoría, dependiendo si incluye seguro, lo que estima un ingreso mensual promedio de \$41.118 por asesoría (anexo 3).

Los ingresos por venta se proyectan por 6 años, donde el precio de venta y la demanda crecen desde el año 2 en adelante acorde a las tasas de crecimiento de 2,6% (Efecto precio positivo) y 5,29% respectivamente. Se observa en la tabla 18.

Tabla 18

Ingresos por Venta de Viviendas

	Precio Venta	Demanda		
Tasa de variación	0%	0%	INGRESO	
Tasa de crecimiento	3%	5,29%		
2.021	3.653.061,86	12,10	44194697,57	
2.022	3.748.041,47	12,74	47741874,79	
2.023	3.845.490,55	13,41	51573757,36	
2.024	3.945.473,30	14,12	55713196,42	
2.025	4.048.055,61	14,87	60184877,24	
2.026	4.153.305,05	15,65	65015466,38	
	Precio Prom S	3.653.061,86	Demanda	12,10

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por arriendo se proyectan por 6 años, donde el precio de arriendo y la demanda crecen desde el año 2 en adelante acorde a las tasas de crecimiento de 2,6% (Efecto precio positivo) y 6,69% respectivamente. Se observa en la tabla 19.

Tabla 19

Ingresos por Arriendo de Viviendas

	Precio Arriendo	Demanda		
Tasa de variación	0%	0%	INGRESO	
Tasa de crecimiento	3%	6,69%		
2.021	457.643,25	40,36	18470059,53	
2.022	469.541,97	43,06	20218145,12	
2.023	481.750,07	45,94	22131677,02	
2.024	494.275,57	49,01	24226313,79	
2.025	507.126,73	52,29	26519195,95	
2.026	520.312,03	55,79	29029086,31	
	Precio Prom S	457.643,25	Demanda	40,36

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por asesoría se proyectan por 6 años, donde el precio de arriendo y la demanda crecen desde el año 2 en adelante acorde a las tasas de crecimiento de 2,6% (Efecto precio positivo) y 8,89% respectivamente. Se observa en la tabla 20.

Tabla 20

Ingresos por Asesoría de Administración de Propiedades

	Precio Asesoría	Demanda		
Tasa de variación	0%	0%	INGRESO	
Tasa de crecimiento	3%	8,89%		
2.021	41.187,89	43,02	1772101,53	
2.022	42.258,78	46,85	1979776,98	
2.023	43.357,51	51,01	2211790,26	
2.024	44.484,80	55,55	2470993,54	
2.025	45.641,41	60,48	2760573,28	
2.026	46.828,08	65,86	3084089,33	
	Precio Prom \$	41.187,89	Demanda	43,02

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se está en condiciones de establecer los ingresos totales de la empresa para su funcionamiento que es la suma de los ingresos de los 3 servicios. Los ingresos totales para los años 2021 a 2026 se muestran en la tabla 21.

Tabla 21

Ingresos Totales

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Ingreso Total Anual	64436858,63	69939796,90	75917224,63	82410503,75	89464646,47	97128642,02
Ingreso total Mensual	5369738,22	5828316,41	6326435,39	6867541,98	7455387,21	8094053,50

Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura de ingresos permite cumplir con las operaciones que permitan solventar los gastos fijos y variables, y dejar un margen al negocio.

14.4 Estructura de Costos

Los costos fijos son todos los asociados a políticas permanentes de la empresa, o los costos de las actividades de apoyo, de gestión e infraestructura. En la tabla 22 se muestran todos los costos fijos de operación.

Tabla 22

Costos Fijos

Costos Fijos	Mensual	Anual
Remuneraciones	2.500.000	30.000.000
Oficina Virtual	50.000	600000
Marketing Externo	100.000	1200000
Bencina	100.000	1.200.000
Servicios de internet	30.000	360000
Total Costos Fijos	2.780.000	33.360.000

Fuente: Elaboración propia.

Las remuneraciones se estiman en base al promedio del mercado y se muestran en la tabla 23.

Tabla 23

Remuneraciones

Remuneraciones	Mensual	Anual
Gerente General	2.000.000	24.000.000
Vendedor	500.000	6000000
Total Remuneraciones	2.500.000	30000000

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la proyección del costo fijo, se estima una tasa de crecimiento del 2,6% (inflación) a partir del segundo año. Se observa en la tabla 24.

Tabla 24*Costos Fijos Totales*

	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Costo Fijo Total	33.360.000,00	34.227.360,00	35.117.271,36	36.030.320,42	36.967.108,75	37.928.253,57

Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de los costos variables, se consideran las comisiones del Gerente General y Vendedor, las cuales son del 20% y 5% respectivamente del ingreso mensual de la empresa. Se observa en la tabla 25. Además, se considera el 10% de los ingresos mensuales en costos de servicios de tramitaciones legales y contratos. Lo que se proyecta hasta el año 2026 en base al crecimiento de los ingresos. Los costos variables se observan en la tabla 26.

Tabla 25*Comisiones*

Comisiones	%	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Gerente General	20%	12887371,73	13987959,38	15183444,93	16482100,75	17892929,29	19425728,40
Vendedor	5%	3221842,93	3496989,84	3795861,23	4120525,19	4473232,32	4856432,10
Total Comisiones		16109214,66	17484949,22	18979306,16	20602625,94	22366161,62	24282160,50

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26*Total Costos Variables*

Costos Variables	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Comisiones	16109214,66	17484949,22	18979306,16	20602625,94	22366161,62	24282160,50
Servicios Tramitación legales/Contratos	6443685,863	6993979,69	7591722,463	8241050,375	8946464,647	9712864,202
Total Costos variables	22552900,52	24478928,91	26571028,62	28843676,31	31312626,26	33995024,71

Fuente: Elaboración propia.

De esta forma se está en condiciones de establecer los costos totales de la empresa para su funcionamiento que es la suma de los costos fijos más los costos variables. Los costos totales para los años 2021 a 2026 se muestran en la tabla 27.

Tabla 27*Costos Totales*

Costo Total	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025	2.026
Costos Fijos totales	33.360.000,00	34.227.360,00	35.117.271,36	36.030.320,42	36.967.108,75	37.928.253,57
Costos Variables totales	22552900,52	24478928,91	26571028,62	28843676,31	31312626,26	33995024,71
Costo Total anual	55.912.900,52	58.706.288,91	61.688.299,98	64.873.996,73	68.279.735,01	71.923.278,28
Costo Total Mensual	4659408,38	4892190,74	5140691,67	5406166,39	5689977,92	5993606,52

Fuente: Elaboración propia.

14.5 Depreciación

Para el cálculo de la depreciación, sólo se consideran un auto y un computador (anexo 4).

14.6 Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se utiliza el método del déficit acumulado máximo, donde se debe considerar la mayor pérdida o saldo negativo, considerando el peor escenario. Además, se considera un % de ventas mínimo para los primeros meses, lo que se incrementa mes a mes (anexo 5). El capital de trabajo de este proyecto se calcula en \$8.036.246, como se observa en la tabla 28.

Tabla 28*Capital de Trabajo*

Capital de Trabajo	-8036246
---------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

14.7 Rentabilidad

Para la evaluación de este proyecto se utilizan métodos dinámicos o financieros, que tienen en cuenta la cronología de los distintos flujos de caja y el valor del dinero en el tiempo.

Se basan en el concepto que una unidad monetaria segura, vale más que una en riesgo. Métodos de este tipo son el Valor actual neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) o Índice de rentabilidad (IR).

El valor actual neto es el valor presente de los rendimientos futuros descontados al costo de capital de la empresa, menos el costo de la inversión. Un VAN positivo indica que la inversión en el proyecto produce excedentes superiores a los que podría obtenerse invirtiendo esa cantidad a la tasa de inversión. Un VAN igual a cero indica que el proyecto renta exactamente a la tasa de descuento utilizada. Un VAN negativo indica que la rentabilidad del proyecto es menor a la tasa de descuento exigida por el inversionista.

A partir del flujo de caja, se obtiene el VAN y la TIR del proyecto, que se observa en la tabla 29. El detalle completo del flujo se encuentra en el anexo 7.

Tabla 29

Evaluación del Proyecto

VAN	43.350.708
TIR	49,28%

Fuente: Elaboración propia.

La interpretación de este resultado corresponde al criterio del valor actual neto (VAN), que plantea que el proyecto debe aceptarse si su valor actual neto (VAN) es igual o superior a cero. Este es el caso de este proyecto, con un VAN de 43.350.708, lo que indica que el proyecto proporciona esa cantidad de remanente sobre lo exigido. Mientras que el criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa la tasa que hace el VAN del proyecto igual a cero. La tasa calculada se compara con la tasa de descuento de la empresa, la cual se estima en 7,65% para este proyecto. En este caso la TIR corresponde a 49,28%, por lo que es superior a la tasa de descuento. Lo que en conjunto indica la aceptación del proyecto.

15. Conclusiones

Como se ha podido observar a lo largo de este informe, esta idea de negocio tiene varios pilares fundamentales que prometen una alternativa rentable para satisfacer las necesidades de los consumidores.

El estudio del entorno en Chile es indudablemente atractivo para desarrollar proyectos en el mercado inmobiliario. Las bajas barreras de entrada que se presentan, junto con la constante estimulación y crecimiento del mercado, hacen que este sea atractivo para invertir. Estableciendo una diferenciación mediante una estrategia personalizada de enfoque en ciertos clientes con mayor disposición de pago y otorgando un servicio estudiado para cada caso, se logra obtener altas rentabilidades, a través de un precio acorde al mercado y bajos costos de operación.

El factor clave de éxito es encontrar las oportunidades de propiedades que se generan día a día. La búsqueda de propiedades atractivas y la cercanía con posibles clientes, son claves para que el negocio sea exitoso. La estructura organizacional y la estrategia propuesta se ocupan de ello, estableciendo metas estratégicas en esa línea.

El análisis del VAN arroja que el negocio tiene un VAN positivo de 43.350.708, sumado a el criterio de la tasa interna de retorno (TIR), que se evalúa en 49,28% , superior a la tasa de descuento de 7,65%, indica la factibilidad de llevar a cabo el proyecto, eso si se cumplen las metas mínimas establecidas, en cuanto a participación de mercado, que consiste en un contrato de venta de vivienda mensual, 3 contratos de arriendo de viviendas mensuales y 3,59 contratos de asesoría en administración de propiedades mensuales.

16. Referencias

- ACOP. (s.f.). ACOP Seguros: el nuevo proyecto de la Cámara Nacional de Servicios Inmobiliarios. ACOP. <http://www2.acop.cl/noticias/acop-seguros-el-nuevo-proyecto-de-la-camara-nacional-de-corredores-de-propiedades/>
- ACOP. (s.f.). *¿Es un buen momento para invertir en un inmueble?* ACOP. <http://www2.acop.cl/noticias/es-un-buen-momento-para-invertir-en-un-inmueble/>
- Álvarez, R. y Ruiz-Tagle, J. (2016). *Alfabetismo Financiero, Endeudamiento y Morosidad de los Hogares en Chile*. (Serie de documentos de trabajos). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Amezcu, E., Arroyo, M. y Espinosa, F. (2014). *Docencia de las aulas a la investigación: Hacia un cambio en la cultura financiera en México*. México: Ed. Gasca.
- Arcos, S. (2019). *Hacia dónde va el mercado inmobiliario en Chile*. <https://www.eechile.cl/hacia-donde-va-el-mercado-inmobiliario-en-chile/>
- Arroyo, G. y Espinosa, F. (2014). Contexto de la educación financiera en México. *Ciencia administrativa*, (1).
- Banco Central de Chile (2019). *Cuentas nacionales de Chile*. Consultado el 17 de junio de 2020. https://www.bcentral.cl/documents/33528/133373/pib_regional_2017-2018.pdf/44bf29fe-9013-e260-aedc-275600ce20d0?t=1584535789973
- BISSAC. (2020). Cae la rentabilidad promedio de arriendos en Santiago. *La Tercera*. <https://bissac.cl/cae-la-rentabilidad-promedio-de-arriendos-en-santiago/>

CChC (2019). *Índice de acceso a la vivienda*. Consultado el 17 de junio de 2020.

<https://www.cchc.cl/centro-de-informacion/publicaciones/publicaciones-otras-publicaciones/indice-de-acceso-a-la-vivienda-price-income-ratio-pir>

CChC (2019). *Actividad del sector inmobiliario del Gran Santiago*.

https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/Informe_31_2019_-_3_%28Actividad_del_Sector_Inmobiliario_del_Gran_Santiago%29.pdf

Cea, M., Sandoval, D. y Strello, A. (2017). *Estudio de alfabetización y comportamiento financiero en Chile*. (Proyecto Educación Financiera en la Escuela). Pontificia Universidad Católica de Chile.

CENSO (2017). *Resultados CENSO 2017*.

<http://resultados.censo2017.cl/Region?R=R13>

Colliers International (2019). *Estudio revela las diferencias en las rentabilidades promedio del sector inmobiliario frente al mercado bursátil*. <https://www2.colliers.com/es-cl/news/santiago/rentabilidad>

CORFO (s.f.). *Modelos de Negocios (Innova)*. corfo.cl

Dabat, A. (2009). *La crisis financiera en Estados Unidos y sus consecuencias internacionales*. (Investigador titular). Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Equipo Propital (2019). *5 tipos de inversión inmobiliaria*. Propital.

<https://www.propital.com/blog/5-tipos-de-inversion-inmobiliaria>

Equipo Propital (2019). *Oportunidades de inversión inmobiliaria, ¿cómo reconocerlas?*.

<https://www.propital.com/blog/oportunidades-inversion-inmobiliaria>

Esquivel, M. (s.f.) *Ganar dinero sin dinero en bienes raíces: 7 técnicas probadas para lograr tu libertad financiera con bienes raíces*. Edición Kindle. Autor.

Fai Inmobiliaria, (4 de junio de 2020). *Por qué invertir en una nueva propiedad*. <https://ifai.cl/por-que-invertir-en-una-nueva-propiedad/>

Gantes, I. (17 de junio de 2020). *¿Qué es DFL2 y qué beneficios ofrece?*. Alborada Inmobiliaria. https://mialborada.cl/articulos/que-es-dfl2-y-que-beneficios-ofrece/?utm_source=adwords&utm_medium=ppc&utm_term=&utm_campaign=Inversiones+Inmobiliarias&hsa_ad=415822906037&hsa_ver=3&hsa_tgt=dsa-19959388920&hsa_cam=2041505979&hsa_kw=&hsa_acc=7475841541&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_src=g&hsa_grp=97216156007&gclid=EAIaIQobChMI1Y2UllLuJ6gIVSQ2RCh2qiQx_EAAYASAAEgLXH_D_BwE

GEM. (2017). *Reporte Nacional de Chile* (Primera edición). Universidad del Desarrollo. https://goreatacama.gob.cl/wp-content/uploads/2018_07_03_GEM_2017_Reporte_Emprendimiento_Chile_2017.pdf

GestioPolis.com Experto. (2003). *¿Qué es la investigación de mercados?*. <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-investigacion-de-mercados/>

GfK Chile. (2019). *Estilos de vida de los nuevos grupos socioeconómicos en Chile*. anda.cl. https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2019/05/GfK_GSE_190502_FINAL.pdf

González, E. (2019). *Las ventajas que hacen atractivas las inversiones inmobiliarias*. *Economía y Negocios*. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=543673>

Gustavo, A. (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. *Palermo Business Review*, 2, 83.

- https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf
- Gutiérrez, M. (2016). *Eligen a las mejores consultoras inmobiliarias*. Economía y negocios. <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=289660>
- Hurtado, J. (2019). *Índice de acceso a la vivienda*. cchc.cl. https://www.cchc.cl/uploads/archivos/archivos/INDICE_DE_ACCESO_A_LA_VIVIENDA_-_28_agosto_2019.pdf
- INE (2019). *Sexta Encuesta de Microemprendimiento*. 28 de septiembre. <https://www.economia.gob.cl/2020/03/11/sexta-encuesta-de-microemprendimiento-eme6.htm>
- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios. *Ingeniería de Sistemas*, XVI, 121. <http://www.dii.uchile.cl/ris/articulos/Vol16/06.pdf>
- Klapper, L., Lusardi, A. y Oudheusden, P. (2015). *Perspectivas de la encuesta mundial de alfabetización financiera de los servicios de calificación Standard & Poor*. Alfabetización financiera en todo el mundo.
- Malhotra, N., Dávila, J. y Treviño, M. (2004). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Marhnos (2019). *Educación financiera para invertir en bienes inmuebles*. <https://www.marhnoshabitat.mx/blog/educacion-financiera-para-invertir-en-bienes-inmuebles>
- OCDE (2005). *Recomendación sobre los Principios y Buenas Prácticas de Educación y Concienciación Financiera*. Consultado el 17 de junio de 2020. <http://www.oecd.org/finance/financial-education/35108560.pdf>

- OECD (2019). ¿Cómo se compara Chile?. *Society at a Glance*. Ed. 2019.
<https://www.oecd.org/chile/sag2019-chile-es.pdf>
- Ormazábal, F., Sepúlveda, A., Silva, N. (2016). *Encuesta de medición de capacidades financieras en los países andinos*. SBIF.
- PwC Global (2020). Construyendo el futuro. *Real Estate 2020*. <https://www.pwc.com/realestate>
- Rocha, F. (2020a). *Por qué la educación financiera es el futuro*. Propital.
<https://www.propital.com/blog/educacion-financiera-futuro>
- Rocha, F. (2020b). *¿Cuál es la situación del mercado inmobiliario con el coronavirus?*. Propital.
<https://www.propital.com/blog/mercado-inmobiliario-coronavirus>
- Silva, E. (2016). *Educación Financiera en Chile, evidencia y recomendaciones*. (Tesis para optar al grado de magíster en finanzas). Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- Universidad de los Andes (2018). El crecimiento del mercado de arriendo en Chile. *Centro de Estudios Inmobiliarios*.
https://www.es.cl/es/site/artic/20180927/asocfile/20180927162505/2018_09_mercado_arriendo_habitacional_en_chile_es_public.pdf
- Vega, J. (2017). *Diagnóstico y propuestas de mejoras del nivel de inclusión financiera en Chile*. (Tesis de Postgrado). Universidad Técnica Federico Santa María.

17. Anexos

Anexo 1

Indicadores de venta de viviendas nuevas en el Gran Santiago

MERCADO GRAN SANTIAGO		Viviendas		
		Stock	Ventas	Meses
2015	Ene	43.739	2.529	17,3
	Feb	43.730	2.742	15,9
	Mar	42.630	3.290	13,0
	Abr	42.639	3.549	12,0
	May	42.737	3.540	12,1
	Jun	45.626	3.816	12,0
	Jul	48.729	3.876	12,6
	Ago	48.666	4.681	10,4
	Sep	47.442	3.698	12,8
	Oct	49.629	3.996	12,4
	Nov	49.550	3.756	13,2
	Dic	48.940	4.521	10,8
	PROM	46.171	3.666	13
2016	Ene	51.780	1.528	33,9
	Feb	51.514	1.424	36,2
	Mar	50.742	2.063	24,6
	Abr	53.545	2.269	23,6
	May	54.415	2.053	26,5
	Jun	54.897	2.306	23,8
	Jul	56.263	2.138	26,3
	Ago	54.751	2.928	18,7
	Sep	55.164	2.553	21,6
	Oct	56.809	2.538	22,4
	Nov	56.370	2.669	21,1
	Dic	56.738	2.946	19,3
	PROM	54.416	2.285	25

2017	Ene	57.547	2.256	25,5
	Feb	57.440	2.118	27,1
	Mar	56.812	2.950	19,3
	Abr	57.199	2.379	24,0
	May	56.794	2.746	20,7
	Jun	57.251	2.850	20,1
	Jul	57.547	2.889	19,9
	Ago	55.350	2.833	19,5
	Sep	56.302	2.525	22,3
	Oct	57.108	3.181	18,0
	Nov	57.255	2.810	20,4
	Dic	57.619	2.397	24,0
	PROM	57.019	2.661	22
2018	Ene	58.016	2.154	26,9
	Feb	57.539	2.209	26,0
	Mar	55.948	2.861	19,6
	Abr	54.268	2.839	19,1
	May	52.997	3.096	17,1
	Jun	52.620	3.044	17,3
	Jul	52.790	3.122	16,9
	Ago	51.826	3.627	14,3
	Sep	52.710	2.646	19,9
	Oct	51.210	3.058	16,7
	Nov	51.087	2.636	19,4
	Dic	51.965	2.658	19,6
	PROM	53.581	2.829	19

2019	Ene	53.026	2.464	21,5
	Feb	51.845	2.403	21,6
	Mar	50.553	3.320	15,2
	Abr	50.158	2.864	17,5
	May	49.384	2.678	18,4
	Jun	50.352	3.046	16,5
	Jul	46.684	2.665	17,5
	Ago	47.884	3.016	15,9
	Sep	48.986	2.712	18,1
	Oct	49.472	2.844	17,4
	Nov	49.248	1.884	26,1
	Dic	47.876	1.701	28,1
	PROM	49.622	2.633	19

2020	Ene	47.132	1.240	38,0
	Feb	45.840	1.632	28,1
	Mar	47.125	1.489	31,6
	Abr	47.636	963	49,5
	May	48.211	825	58,4
	Jun	51.533	1.277	40,4
	Jul	51.637	1.741	29,7
	Ago	52.746	2.242	23,5
	Sep	52.224	2.510	20,8
	PROM	49.343	1.547	36

Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

Stock: unidades de viviendas nuevas (departamentos y casas) disponibles para venta en cada momento del tiempo.

Ventas: promesas de compraventa de viviendas nuevas firmadas en cada momento del tiempo.

Meses: medida de la velocidad de ventas que se calcula como el cociente entre el stock disponible en un mes concreto y las unidades vendidas en ese mismo mes. Representa el número de meses necesarios para vender todo el stock disponible asumiendo que el ritmo de ventas se mantendrá estable y no habrá ingreso de nuevas unidades.

Anexo 2

Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS FIJOS	
Computador Administrativo	500.000
Auto	5.000.000
Total Inversión Inicial Activos Fijos	5.500.000
INVERSIÓN INICIAL ACTIVOS INTANGIBLES	
Creación SpA.	0
Arriendo Oficina Virtual (4 meses)	200.000
Página web (creación, diseño e implementación)	200.000
Remuneraciones sin operar (4 meses)	8.000.000
Total Inversión Inicial Activos Intangibles	8.400.000
INVERSIÓN INICIAL	
Activos Fijos	5.500.000
Activos Intangibles	8.400.000
Capital de trabajo	8.036.246
Total Inversión inicial	21.936.246

Anexo 3

Ingresos

	Precio Venta	UF (30/12/20)	
Promedio Santiago Centro	83.753.551	29.071	
Promedio San Miguel	98.899.542		
Promedio	91.326.547		
% Precio venta	4%		
Precio promedio venta	3.653.062		
Ingreso mensual prom	3682891,46		
	Precio Arriendo	Casas	Deptos
Promedio Santiago Centro	422.547	482335	362759
Promedio San Miguel	492.740	617503	367976
Promedio	457.643		
% Precio arriendo	100%		
Precio promedio arriendo	457.643		
Ingreso mensual prom	1539171,63		
	Precio Asesoría		
Mínimo	422.547		
Máximo	492.740		
Promedio	457.643		
% Precio Asesoría c/seguro	6%		
% Precio Asesoría s/seguro	12%		
Precio promedio c/seguro	27.459		
Precio promedio s/seguro	54.917		
Precio promedio asesoría	41.188		
Ingreso mensual prom	147675,13		
Tipo de Servicio	Contratos vigentes (\$/mes)		
Compra-Venta	3682891,46		
Arriendo	1539171,63		
Asesoría	147675,13		
Total Ingresos Mensuales	5369738,22		

Anexo 6

Balance IVA

Balance de IVA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ingresos por IVA		12243003,14	13288561,41	14424272,68	15657995,71	16998282,83	18454441,98
Egresos por IVA Costos		10623451,1	11154194,89	11720777	12326059,38	12973149,65	13665422,9
Egresos por IVA Inversiones	4167886,71	0	0	0	0	0	0
Saldo por IVA	-4167886,7	1619552,041	2134366,517	2703495,684	3331936,334	4025133,177	4789019,11
Crédito/Débito por IVA	-4167886,7	-2548334,67	2134366,517	2703495,684	3331936,334	4025133,177	4789019,11
IVA al Flujo de Caja		4167886,714	0	0	0	0	0

Anexo 7

Flujo de Caja

Impuesto a la renta		25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		64436859	69939797	75917225	82410504	89464646	97128642
Costos Variables		-22552901	-24478929	-26571029	-28843676	-31312626	-33995025
Costos Fijos		-33360000	-34227360	-35117271	-36030320	-36967109	-37928254
Utilidad Operacional		8523958	11233508	14228925	17536507	21184911	25205364
Depreciación		-1750000	-1250000	-1250000	-1250000	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0
Venta de Activo		0	0	0	0	0	825000
Valor Libro		0	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos		6773958	9983508	12978925	16286507	21184911	26030364
Impuestos		-1693490	-2495877	-3244731	-4071627	-5296228	-6507591
Utilidad Despues de Impuestos		5080469	7487631	9734193	12214880	15888684	19522773
Depreciación		1750000	1250000	1250000	1250000	0	0
Pérdida Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0
Valor Libro		0	0	0	0	0	0
Amortización Crédito Corto Plazo		0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-5500000						
Inversión en Intangibles, Puesta en Marcha e imprevistos	-8400000						
Inversión en Capital de Trabajo	-8036246						
Recuperación Capital de Trabajo							8036246
Valor de Desecho del proyecto							
Recuperación de IVA		4167887	0	0	0	0	0
Flujo Antes de Financiamiento	-21936246	10998355	8737631	10984193	13464880	15888684	27559019
Crédito Largo Plazo	0						
Crédito Corto Plazo							
Flujo Despues de Financiamiento	-21936246	10998355	8737631	10984193	13464880	15888684	27559019
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado	-21936246	10216772	7539901	8804933	10026431	10990507	17708409
Flujo Despues de Financiamiento Actualizado Acumulado	-21936246	-11719474	-4179573	4625360	14651791	25642299	43350708