



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial
MBA, Magíster en Gestión Empresarial

GESTION Y DESARROLLO INMOBILIARIO, CORREDORA DE PROPIEDADES

Tesina de Grado presentada por

Felipe Alejandro Donoso Vargas

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Mg Francisco Lagos

Julio de 2019

TITULO DE TESINA: **“GESTION Y DESARROLLO INMOBILIARIO,
CORREDORA DE PROPIEDADES”**

AUTOR: **Felipe Alejandro Donoso Vargas**

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

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder.
 Dr. Juan Tapia Gertosio.
 Mg. Luis Fernández Padrones.

Santiago, Julio 2019

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

Nombre: FELIPE ALEJANDRO
DONOSO VARGAS.

Fecha: VIERNES 12 DE JULIO 2019

Contenido

I.- IDENTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO / ANTEPROYECTO.....	8
PROPOSITO Y ALCANCE	8
OBJETIVO GENERAL.....	11
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	11
METODOLOGÍA A UTILIZAR	11
II.- ANALISIS DEL ENTORNO	12
MACROENTORNO (P.E.S.T.E.L.).....	13
FACTOR POLITICO.....	13
FACTOR ECONOMICO.....	14
<i>Inflación</i>	14
<i>Tasas de interés</i>	15
<i>Tasas hipotecarias</i>	16
<i>Tipo de cambio</i>	16
Commodities.....	17
Cobre	17
<i>Tasa de desempleo</i>	18
FACTOR SOCIAL	19
FACTOR TECNOLÓGICO	20
FACTORES LEGALES	21
FACTORES AMBIENTALES	21
MICRO ENTORNO	23
ÁNÁLISIS DE LA INDUSTRIA	23
<i>Poder de negociación de clientes (BAJO)</i>	23
<i>Intensidad de rivalidad entre competidores (ALTO)</i>	23
<i>Amenaza de nuevos entrantes (ALTO)</i>	25
<i>Poder de negociación de proveedores (BAJO)</i>	26
<i>Amenaza de productos sustitutos (MEDIO)</i>	26
ESTUDIO DE LA COMPETENCIA	28
ESTUDIO DEL MERCADO	30
Viviendas nuevas	30
Viviendas usadas y arriendos.....	40
III.- ÁNÁLISIS INTERNO	42
CADENA DE VALOR.....	42

ACTIVIDADES PRIMARIAS	43
<i>Logística entrada</i>	43
<i>Operaciones</i>	43
<i>Logística salida</i>	44
<i>Marketing y Ventas</i>	44
<i>Servicio</i>	44
ACTIVIDADES DE APOYO	45
<i>Infraestructura de la empresa</i>	45
<i>Administración de recursos humanos</i>	45
<i>Desarrollo Tecnológico</i>	45
IV.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	46
ÁNALISIS FODA	46
FORTALEZAS	46
DEBILIDADES	46
OPORTUNIDADES	47
AMENAZAS	47
V.- DISEÑO ESTRATEGICO	48
OBJETIVOS	48
MISIÓN	48
VISIÓN	48
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	48
PRINCIPALES INDICADORES	49
ESTRATEGIA COMPETITIVA	50
Cuadro de empatía	50
Perfil del cliente	54
MODELO DE NEGOCIOS	56
1) <i>Segmento de clientes</i>	57
2) <i>Propuesta de valor</i>	57
3) <i>Canales</i>	58
4) <i>Relación con el Cliente</i>	58
5) <i>Estructura de Ingresos</i>	59
6) <i>Actividades Claves</i>	59
7) <i>Recursos Claves</i>	60
8) <i>Socios Claves</i>	60
9) <i>Estructura de Costos</i>	61
VENTAJA COMPETITIVA	62

VI.- ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	62
ESTRATEGIA DE MARKETING.....	63
Segmentación.....	63
Estrategia de Posicionamiento.....	64
Fidelización de clientes	64
Presupuesto	64
Control de implementación del plan de Marketing	64
Determinación de mercados meta.....	65
Estrategia de producto (Branding)/ Servicios/ Estrategia de marca	65
Estrategia de distribución.	66
Estrategia de comunicación / BSP.....	67
Estrategia de ventas.	67
ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	68
Organigrama	68
Misión y objetivos del área de RRHH.	69
Política de RRHH.....	69
Selección de personal.....	70
Procedimiento de selección y reclutamiento.....	70
Remuneraciones	71
Desvinculaciones	72
<i>Planes de capacitación</i>	<i>72</i>
PLAN OPERACIONAL	73
<i>Comercialización de una propiedad</i>	<i>73</i>
<i>Compra venta</i>	<i>74</i>
<i>Arriendos</i>	<i>75</i>
<i>Comisiones.....</i>	<i>81</i>
PLAN FINANCIERO	82
Estrategia financiera	82
<i>Inversiones / Estrategia - Año 0.....</i>	<i>82</i>
<i>Determinación ingresos / Estrategia Año 1-5.....</i>	<i>83</i>
Proyección ventas y arriendos de viviendas, gran Santiago	83
Proyección PIB	84
Población Gran Santiago.....	84
Políticas financieras.....	86
Proyección estados financieros.....	86
EVALUACIÓN DE PROYECTOS.....	87

Determinación de los flujos	87
Flujo proyecto puro.....	88
.....	88
Flujo proyecto inversionista	88
BALANCE SCORECARD / KPI.....	89
Mapa estratégico	89
Balance Scored Card.....	90
CONCLUSIONES.....	91

I.- IDENTIFICACION DE LA IDEA DE NEGOCIO / ANTEPROYECTO

El Bussines Plan MBA presentado a continuación, evalúa la factibilidad y viabilidad de una empresa de corretaje de propiedades, enfocada principalmente en su capacidad de diferenciación a través de entrega de levantamientos e informes técnicos. La metodología propuesta consiste en:

- Generar un análisis del macro y microentorno
- Diseñar una estrategia que permita obtener una ventaja competitiva, a través de un modelo negocio que identifique la creación de valor.
- Definir Modelo de Negocios, llevar a cabo la estructura organizacional y el Plan Estratégico.
- Desarrollar la estructura financiera y evaluar la rentabilidad del proyecto.

PROPOSITO Y ALCANCE

Desde el punto de vista macroeconómico se puede destacar que: “El sector de la construcción contribuye notablemente a la actividad económica. En el caso de Chile, en los últimos cuatro años la construcción presentó en promedio un aporte de 4,8% del PIB y el 8,3% del empleo (Tabla 1 y 2).

	2014	2015	2016	2017
Demanda interna	6,7	6,0	3,5	2,2
Consumo total	6,0	5,6	3,7	2,5
Consumo de hogares e IPSFL (2)	5,8	5,7	3,3	2,2
Bienes durables	5,9	5,9	2,5	-1,0
Bienes no durables	7,3	5,8	3,2	2,4
Servicios	4,5	5,6	3,5	2,6
Consumo de Gobierno	7,2	4,8	5,4	3,9
Formación bruta de capital fijo	8,9	7,3	3,1	1,0
Construcción y otras obras	7,0	5,0	4,0	3,5
Maquinaria y equipos	12,4	11,7	1,4	-3,1
Exportación de bienes y servicios	10,5	-3,1	1,9	9,2
Exportación de bienes	10,8	-4,3	1,9	11,5
Agropecuaria-silvícola-pesca	25,2	0,6	8,7	-4,1
Minería	4,8	-8,2	2,2	21,9
Cobre	5,8	-7,9	0,5	22,9
Resto	-5,7	-12,2	23,2	11,5
Industria	17,7	0,3	0,1	2,2
Exportación de servicios	8,2	5,5	1,7	-3,8
Importación de bienes y servicios	13,1	-0,1	-2,2	0,2
Importación de bienes	13,1	-1,1	-2,8	0,5
Agropecuaria-silvícola-pesca	9,4	2,7	-4,8	2,3
Minería	8,6	-33,9	-12,5	25,2
Industria	13,8	3,2	-1,9	-1,4
Importación de servicios	13,7	6,9	1,7	-2,0
PIB	5,9	5,0	4,7	4,7

Tabla 1 - Gasto del producto interno bruto por actividad económica anual

Fuente Boletín Estadístico - Banco Central / Enero 2019 / Cuadro 2.7

	Total	Agricultura ganadería silvicultura y pesca	Explotación de minas y canteras	Industria manufacturera	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire ac.	Suministro de agua, evac. agua, gestión de desechos	Construcción	Comercio	Activ. de alojamiento y servicios de comida	Transporte y almacenamiento	Información y comunicaciones
2016 Mar	8.077,98	821,37	206,66	854,79	41,15	44,02	704,42	1.549,26	365,42	537,93	130,64
Abr	8.098,42	804,58	211,10	849,60	40,95	40,71	725,50	1.562,93	353,81	547,95	131,51
May	8.077,81	763,83	208,90	873,35	46,08	39,40	724,57	1.567,58	333,84	542,94	137,51
Jun	8.059,70	731,56	208,32	864,51	43,73	41,35	722,02	1.569,44	324,93	542,88	136,09
Jul	8.056,68	698,04	195,03	890,84	47,62	54,64	708,47	1.554,26	330,37	533,13	135,74
Ago	8.070,85	692,99	196,48	902,40	42,31	56,89	721,12	1.544,85	331,21	551,98	131,85
Sep	8.104,87	694,78	194,75	902,29	42,05	56,09	721,60	1.563,06	334,73	552,78	130,40
Oct	8.141,24	711,76	201,48	918,69	35,70	48,93	709,15	1.594,18	336,60	555,71	131,82
Nov	8.200,02	744,74	200,35	912,28	39,31	51,17	683,21	1.612,82	333,99	559,27	127,26
Dic	8.216,87	785,03	200,15	903,77	41,69	50,28	690,44	1.610,01	337,68	558,19	128,53
2017 Ene	8.230,37	818,05	196,07	870,91	43,02	49,11	705,09	1.621,11	350,31	564,05	133,25
Feb	8.191,92	831,11	192,60	882,87	42,32	49,07	700,87	1.606,83	354,96	559,38	138,30
Mar	8.195,02	824,79	194,99	886,89	38,98	52,65	712,95	1.588,21	365,42	559,77	142,02
Abr	8.207,86	807,61	199,85	901,49	41,15	49,79	712,26	1.570,17	351,61	551,37	146,94
May	8.218,14	773,66	208,38	898,74	42,93	48,15	704,72	1.582,81	344,75	544,66	151,43
Jun	8.211,96	725,60	211,05	913,96	45,19	47,86	691,58	1.572,02	331,66	533,84	151,29
Jul	8.231,57	709,37	208,85	896,56	41,45	53,84	684,36	1.577,90	330,41	543,16	148,15
Ago	8.257,59	715,68	199,72	878,38	43,26	60,62	678,62	1.557,61	330,87	548,93	143,11
Sep	8.290,26	717,86	192,81	880,95	43,33	59,47	680,00	1.580,10	343,40	559,57	140,82
Oct	8.297,15	725,97	185,43	884,61	45,10	56,29	687,34	1.578,68	341,87	552,82	135,84
Nov	8.371,91	734,28	194,75	906,26	46,11	52,79	696,35	1.589,17	349,31	561,46	136,84
Dic	8.406,53	794,66	200,90	883,05	43,31	53,41	688,73	1.565,45	356,88	575,42	137,85
2018 Ene	8.433,82	841,15	210,10	901,33	41,57	50,08	703,37	1.566,98	359,85	569,59	143,78
Feb	8.409,66	865,66	203,36	884,93	38,08	48,58	697,48	1.567,15	386,42	571,11	152,93

Tabla 2 - Ocupados por actividad económica, promedios trimestrales en miles

Fuente Boletín Estadístico - Banco Central /

Dentro de dicho sector, la actividad inmobiliaria, medida a través de la compra y venta de terrenos y viviendas, supone un significativo aporte al ciclo económico, debido a la amplia variedad de sectores que involucra; desde el desarrollo de ingeniería, arquitectura y especialidades, provisión de materiales hasta servicios financieros. Justamente por el impacto que tiene en el empleo y en la actividad económica es que también el Estado impulsa políticas para estimular permanentemente este sector, entre las principales y más efectivas son: franquicias tributarias para las empresas que se dedican a la construcción de viviendas y crecimiento y expansión en la entrega de subsidios habitacionales a personas, ampliando su oferta a la clase media. Sin duda que las medidas económicas contra cíclicas, han tenido positivas consecuencias notorias en el sector inmobiliario, que se caracteriza por ser sensible a los ciclos económicos y otorga un escenario de más confianza en la industria.

Hoy el escenario económico interno de Chile se puede resumir como en “plena recuperación”. Inclusive se proyecta que el sector atraiga un 19% del total de la inversión en el quinquenio 2017-2021, lo que la hace aún más atractiva (Gráfico 3).

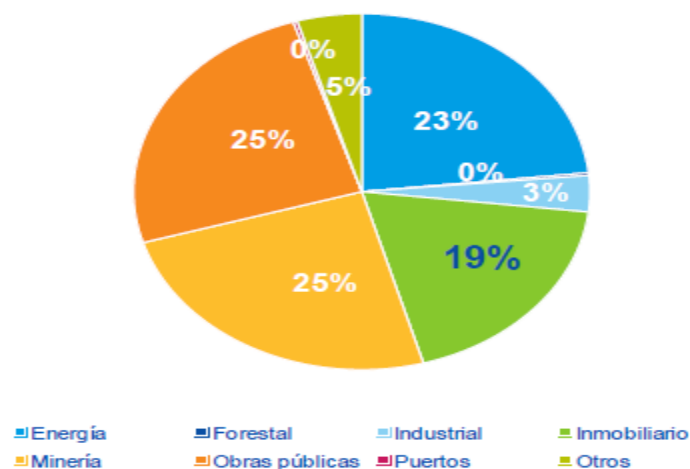


Gráfico 3 - Inversión a capitalizar durante el quinquenio 2017-2021

Fuente BBVA Research – Situación Inmobiliaria 2017-2018

Dado lo anterior, se puede inferir que la oportunidad de negocio nace bajo las premisas que el mercado inmobiliario, y por consecuencia el de corretaje de propiedades, está en una etapa de reformulación y recuperación, puesto que al aumentar las proyecciones de crecimiento y actividad del sector, se hace urgente la obtención de nuevos terrenos para llevar a cabo el desarrollo de proyectos Inmobiliarios. Es justamente aquí donde se quiere tomar el rol de agente de corretaje inmobiliario en compra, venta y arriendo, de propiedades. Siendo el objetivo, evaluar la factibilidad y viabilidad financiera de un modelo de negocios, para una empresa corredora de propiedades dedicada al desarrollo de proyectos personales, comerciales o empresariales, específicamente en la ciudad de Santiago como polo de desarrollo del sector inmobiliario.

Este proyecto tiene como finalidad, desarrollar las áreas de negocio orientadas a la Estrategia empresarial, Marketing, Management, Aspectos legales, Finanzas, Evaluación de proyectos, Investigaciones de mercado y Dirección de personas.

OBJETIVO GENERAL

“Evaluar la factibilidad económica y financiera de una empresa de corretaje de propiedades, para mejorar su gestión empresarial en el mercado”.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Desarrollar un análisis estratégico tanto interno como externo, que permita identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para la empresa.
- ✓ Realizar un estudio competitivo de actores relevantes, para determinar los factores diferenciadores de la compañía con el mercado.
- ✓ Cuantificar y perfilar mercado objetivo – Estimando la demanda potencial, con el fin de evaluar la factibilidad. Definiendo así la propuesta de valor
- ✓ Evaluar la viabilidad comercial, técnica, organizacional y financiera, para estimar los resultados y comportamiento empresarial.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

La metodología propuesta consiste en llevar a cabo un análisis interno y del entorno, acompañado de un diagnóstico estratégico (FODA) los cuales serán complementados con investigaciones que nos permitan conocer oferta-demanda y el mercado objetivo a atacar.

Para la metodología de investigación, se utilizaron fuentes con “***Datos secundarios cuantitativos***”, basándose en estudios del mercado inmobiliario, en el Macro entorno a nivel país, y en el Micro entorno solo estudios de mercado de la ciudad de Santiago, para poder determinar la demanda existente y el crecimiento inmobiliario, de los cuales se mencionan los siguientes:

- ✓ Cámara Chilena de la Construcción
- ✓ Banco Central
- ✓ BBVA Research (tasas hipotecarias)
- ✓ Portal Inmobiliario

- ✓ Informe Macroeconomía y construcción Nov 2017
- ✓ Mercado Inmobiliario Santiago RM 3ro y 4to trimestre 2017
- ✓ Boletín Estadístico del Banco Central
- ✓ Edición Online CEPCHILE N°479 abril 2018
- ✓ Indicadores Generales Mercado Habitacional TINSA NEWS



Durante una segunda etapa, se realizó un diseño estratégico el cual permitió establecer la estrategia y ventaja competitiva (aquí se define el modelo de negocios y propuesta de valor).

Y finalmente, el plan de negocios, dentro del cual se pueden encontrar las estrategias funcionales (Marketing, Capital Humano, Operaciones y Finanzas), acompañadas por la evaluación de su estructura financiera (inversión-financiamiento-flujos) y métricas necesarias para conocer la factibilidad y rentabilidad de nuestro plan.

II.- ANALISIS DEL ENTORNO

La puesta en marcha de una empresa o de una nueva unidad de negocio requiere de un conocimiento detallado del contexto en el que se va a desenvolver. Existen numerosos factores externos que condicionarán su funcionamiento, de ahí que el análisis del entorno sea la clave para conocer las tendencias futuras y definir con antelación la estrategia empresarial a seguir.

MACROENTORNO (P.E.S.T.E.L.)

Un instrumento de gran utilidad para cumplir con este objetivo es la matriz PESTEL, que permite realizar una investigación de los asuntos que más influirán en el desarrollo de su actividad. Se trata de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que lo envuelven.

FACTOR POLITICO

El Gobierno de la República de Chile está constituida principalmente por el Estado unitario y clasificada como una república democrática independiente.

Principalmente dentro del gobierno se puede destacar que cuenta con legislación para la “protección de la inversión” y la capacidad de poder formar acuerdos de libre comercio con gobiernos vecinos, los cuales otorgan a los inversionistas diversas garantías para la protección de sus capitales, sin embargo, hay que reconocer que hasta el año 2017 existían múltiples dificultades para el financiamiento, como también ciertas limitaciones para alcanzar los permisos de construcción. Inclusive durante este mismo año inversión extranjera en Chile cayó cerca de un 40%, la cifra más baja desde el 2006, lo cual se puede explicar debido a la incertidumbre de la aplicación de nuevas reformas tributarias (Gráfico 4).

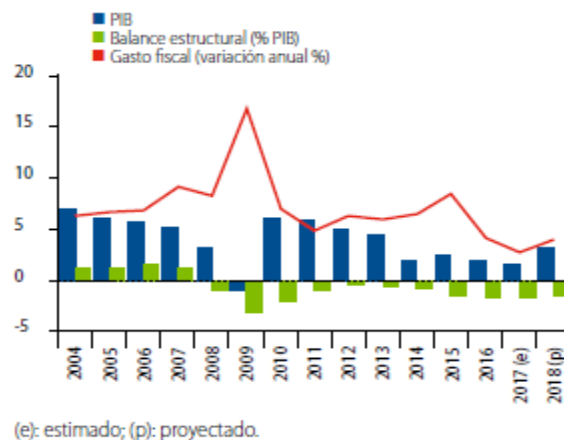


Gráfico 4 - PIB, Gasto fiscal y balance estructural

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

Durante el 2017, las predicciones del sector inmobiliario tenían un grado porcentaje de incertidumbre, luego de la caída de la demanda del 2016. Aun así, las expectativas fueron acertadas en su totalidad, ya que se esperaba un ascenso considerable. Por ejemplo, en la Región Metropolitana se dio a conocer un promedio de inversión cercano a los \$300 millones de USD.

FACTOR ECONOMICO

A continuación entregare los factores económicos que pueden influir en este comportamiento.

Inflación

La inflación anual del IPC, se observa con una tendencia decreciente al tercer trimestre de 2017, inclusive muy por debajo de las proyecciones entregadas por analistas y expertos. Esto se explica, entre otros factores, al efecto de la depreciación del dólar en el componente importado de la canasta de precios. En tanto, el descenso sorpresivo en algunos meses proviene directamente de algunos alimentos que tiene gran incidencia dentro de la canasta de precios. Con respecto a las proyecciones a mediano plazo, se supone que el índice se encontraría más bien equilibrado (Gráfico 5 y 5.1).

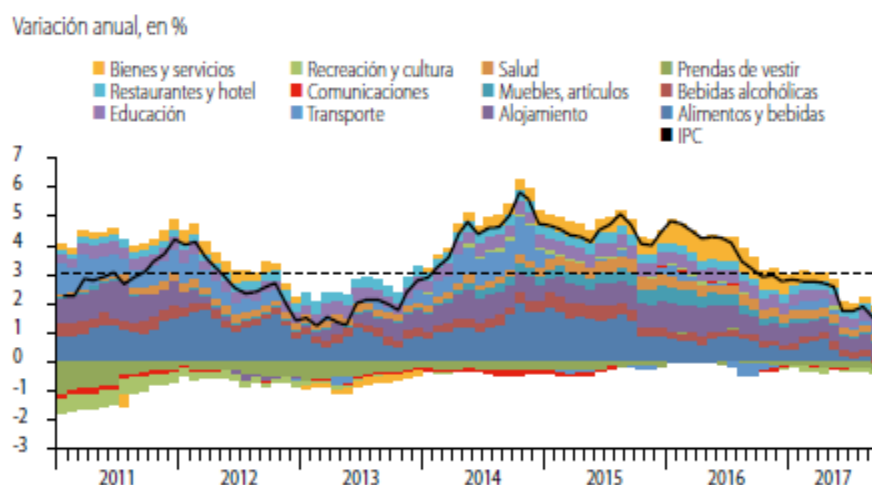


Gráfico 5 - Incidencias en la inflación anual, IPC

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

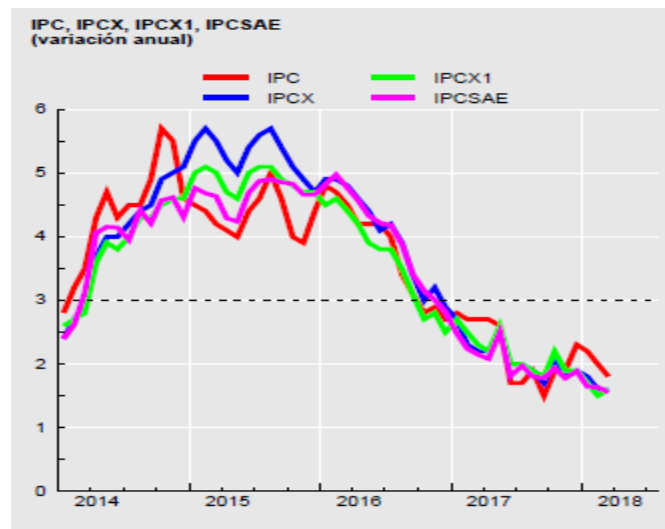


Gráfico 5.1 - Variación IPC – IPCX – IPCSAE

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

Tasas de interés

En el comportamiento de las tasas de interés, se observan las reales de corto y largo plazo, donde sus rendimientos actuales se mantienen dentro de los márgenes promedio de 2005-2016, aunque ha tendido a aplanarse respecto de la estructura de tasas observada a principios de año y la estructura de tasas correspondiente al promedio histórico (Gráfico 6). Por otra parte, si nos enfocamos en el escenario externo, siendo este relevante para la economía chilena, se consolida un mejor desempeño respecto del observado en 2016. Ya que la mayoría de los indicadores líderes de actividad y de expectativas de consumidores anticipan un escenario de recuperación, al menos, en el corto plazo. Asimismo, la volatilidad de los mercados financieros globales y los premios por riesgo soberano se encuentran relativamente acotados, situación que se refleja en una sostenida afluencia de capitales en varias economías emergentes y en desarrollo, haciendo que las condiciones de financiamiento externo relevantes para Chile se mantengan favorables.

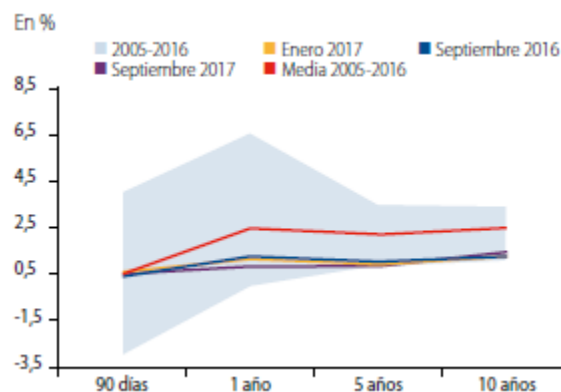


Gráfico 6 - Variación tasa de interés

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

Tasas hipotecarias

Estas han seguido disminuyendo durante el año, en gran medida por contracción de márgenes, a pesar del aumento en tasas de largo plazo. Sin embargo, el Spread bancario se ha mantenido estable (Gráfico 7).

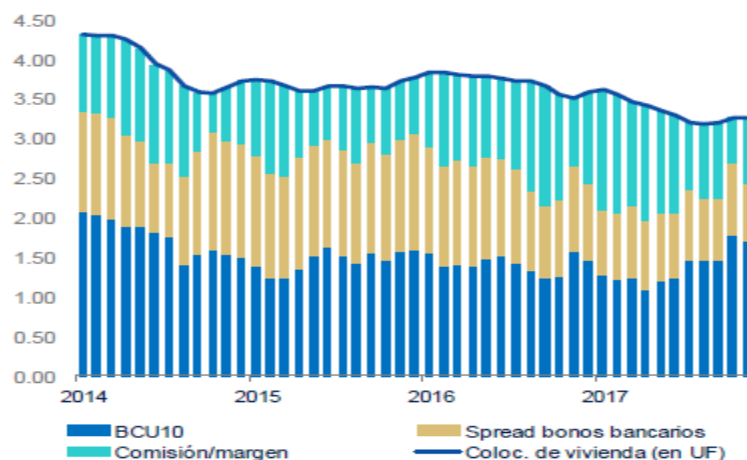


Gráfico 7 - Inversión a capitalizar durante el quinquenio 2017-2021

Fuente BBVA Research – Situación Inmobiliaria 2017-2018

Tipo de cambio

Se observa que dentro de la evolución del tipo de cambio existe una leve inclinación a la baja durante el segundo semestre del año 2017 y consolidado durante el año 2018, inclusive bajo la barrera de los \$600. Esto está en línea con la evolución del resto de las monedas de los países emergentes respecto del dólar. Particularmente, lo observado en Chile es coherente con el comportamiento de la cotización del dólar a escala global, el mayor flujo de capitales

internacionales hacia las economías emergentes y la mantención de un alto precio del cobre (gráfico 8).



Gráfico 8 – Evolución dólar desde año 2015

https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1

Commodities

Se hace referencia a los commodities ya que los ciclos económicos de estos impactan directamente a economías emergentes como la nuestra, y tienen un efecto directo sobre la inflación.

Cobre

El precio del cobre promedió US\$ 2,99 durante el tercer trimestre de 2017, lo que nos permite observar que el valor actual está por sobre un 26% sobre a lo que se encontraba hace un año atrás. Este comportamiento, en parte, se condice con la depreciación del dólar a escala global y los mejores datos de producción industrial en China, siendo esto punto favorable para nuestra economía debido al aumento en las importaciones del mineral de cobre en dicho país. Para este año 2018, en cambio, la economía del país asiático vería reducida su tasa de crecimiento hasta 6,5%, según proyecciones del Fondo Monetario Internacional y esto se traducirá en una moderación en la tendencia alcista que ha venido experimentado el precio del cobre en 2017. Con todo lo antes señalado, el escenario base de las proyecciones económicas nacionales considera un precio del mineral de US\$ 2,8 la libra promedio (Gráfico 9).

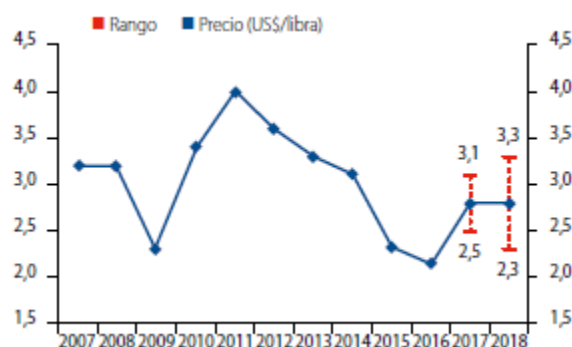


Gráfico 9 – Proyección precio del cobre US\$/libra (2017-2018)

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

Tasa de desempleo

Durante el año 2017 los principales indicadores del mercado laboral continuaron exhibiendo un gradual deterioro en su evolución. Esto, en un contexto en el que las condiciones de acceso al crédito para personas y empresas se mantuvieron restrictivas, junto con las expectativas de los consumidores y empresarios que, si bien se han tornado menos pesimistas en los últimos tres a cuatro meses, aún siguen inmersas en terreno negativo.

La dinámica del empleo y la cesantía a nivel nacional ha estado marcada durante los últimos trimestres por una tasa de desempleo al alza, la que durante el tercer trimestre de 2017 registró 6,7%, (valores trimestrales más altos registrado desde 2012). Por otro lado, la proporción de empleo por cuenta propia continúa en expansión, conteniendo mayores alzas de la tasa de desempleo.

Si bien la economía ha seguido creando empleos, esto ha sido a un ritmo menor a lo observado en años previos. Es así como pasamos de tasas de crecimiento en torno a 2,9% anual entre 2010 y 2016 a avances en torno a 1,2% anual en los últimos trimestres, periodos en los cuales la dinámica estuvo determinada completamente por el crecimiento sostenido del autoempleo (Gráfico 11).



Gráfico 11 – Empleos por cuenta propia v/s asalariados (2017-2018)

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

Así, se proyecta que la tasa de desempleo se alzaría de manera contenida en el mediano plazo, el cual puede estimarse entre 6,2% y 6,6%, con una influencia a la baja (Gráfico 12).

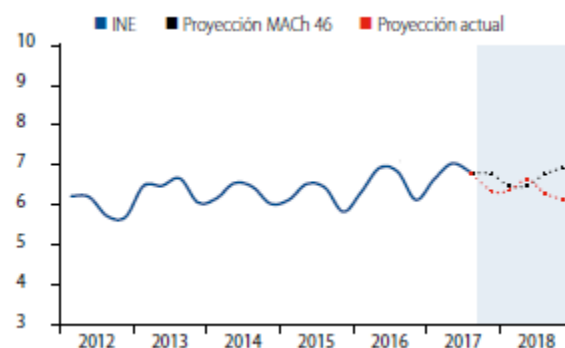


Gráfico 12 – Proyección tasa de desempleo nacional (2017-2018)

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

FACTOR SOCIAL

En el mismo orden de ideas, la demanda por adquirir casas y departamentos se encuentra alta, principalmente por el crecimiento de población, teniendo un efecto por demanda de viviendas. Así mismo, el llamado a la orientación inmobiliaria permanece firme, siempre será una opción viable la intervención de un profesional en el rubro inmobiliario, siempre y cuando exista el deseo de adquirir una propiedad, asesoría legal o invertir en el negocio inmobiliario (Gráfico 13).



Gráfico 13 – Venta viviendas a nivel nacional

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

Concretamente, la venta de viviendas nuevas avanzó 15,1% al tercer trimestre en términos anuales, alcanzando entre julio y septiembre una de las mejores cifras de ventas desde 2015. Según tipo de vivienda, la demanda por departamentos exhibió un significativo incremento de 22,2% a septiembre del año 2017, mientras que, por el contrario, el mercado de casas acumuló un rezago de 3,3% en los primeros nueve meses del año 2017.

FACTOR TECNOLÓGICO

Penetración de nuevas plataformas como el internet, según la SUBTEL, al 31 de julio de 2017.- Los accesos a internet en redes fijas y móviles (3G+4G) alcanzaron los 16,7 millones durante el primer trimestre de 2017, con un crecimiento interanual de 25%, esto es, 3,3 millones de nuevos accesos en 12 meses.

Internet

Miles de accesos, penetración cada 100 habitantes

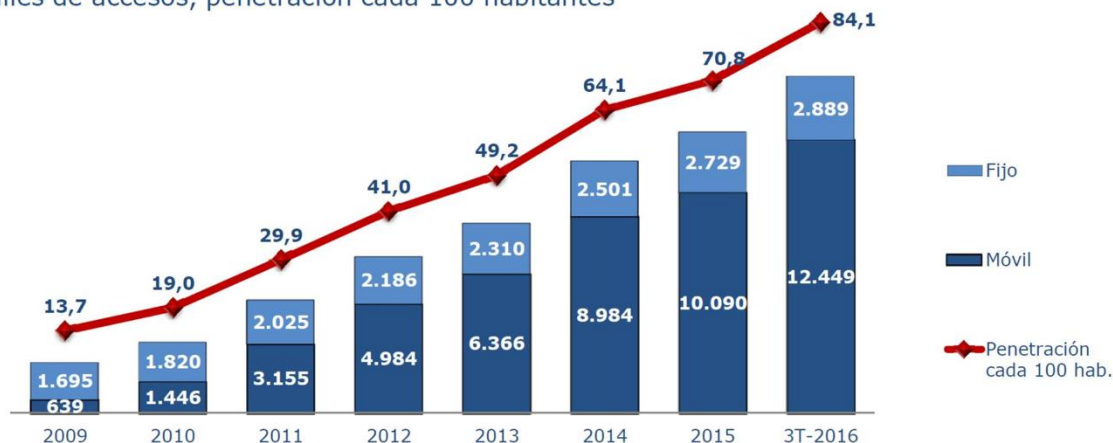


Gráfico 14 – crecimiento internet

Fuente SUBTEL, plataforma online

FACTORES LEGALES

Actualmente la nueva administración del país pretende impulsar una reforma tributaria pro crecimiento que se basa en volver a un sistema que integre 100% los impuestos a la renta de empresas y personales, además de reducir la tributación. Esto, sin duda, ha permitido que inversionistas y desarrolladores miren con otros ojos a la economía chilena y, por tanto, apuesten sus cartas en el sector inmobiliario.

Lo anterior se refleja en las tasas de créditos hipotecarios que se encuentran en torno al 3%, por lo que sería un buen momento para invertir en propiedades, a pesar de que las normas para adquirirlos son más restrictivas desde 2016.

Con esto, el Banco Central pretende estimular el consumo de créditos, ya que es un buen momento para acceder a ellos, si se cuenta con un pie de 20%. También es favorable para renegociar una deuda, siempre y cuando se esté dentro del primer 50% del abono, debido a que, en esta etapa, el pago es mayoritariamente de intereses. En caso contrario, es necesario evaluar y calcular si realmente es un beneficio.

FACTORES AMBIENTALES

El Servicio de Evaluación Ambiental (SEA) permite obtener información sobre los proyectos de inversión que se encuentran en etapa de diseño y solicitud de permisos sectoriales, por lo que su estudio resulta de utilidad para el seguimiento de las intenciones de inversión productiva en el país. Así, es posible obtener una perspectiva general sobre el panorama de la inversión en Chile, en cuanto a la tramitación obligatoria de cualquier proyecto por este paso para efectos de la obtención de su resolución de calificación ambiental (RCA) respectiva, permiso necesario para proceder con obras asociadas a construcción y posterior operación. En este sentido, el análisis se centra tanto en sectores económicos como en regiones asociadas. La situación exhibe ciertas señales de mejora respecto a lo evidenciado en los trimestres inmediatamente anteriores, esto en cuanto a los niveles de ingresos de

proyectos al sistema, los cuales se ubican cercanos a su promedio histórico, con 222 iniciativas (promedio histórico 250), avanzando tanto de manera trimestral (53%) como anual (41%). En relación a las iniciativas aceptadas a trámite, se observa una situación similar. En términos acumulados al tercer trimestre, los ingresos al sistema avanzaron 1,1% respecto al mismo período de 2016 (Gráfico 14).

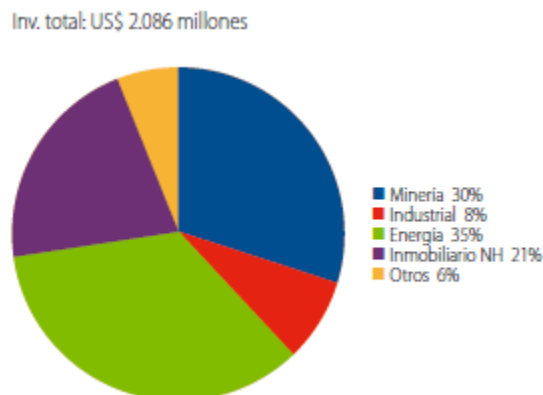


Gráfico 15 - Proyectos ingresados II y III trimestre 2017

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

A nivel de montos de inversión ingresados al sistema, se evidencian niveles superiores al promedio histórico, influenciados principalmente por el sector energético, minero e inmobiliario, acumulando 82% del total durante el período de análisis (Gráfico 15).

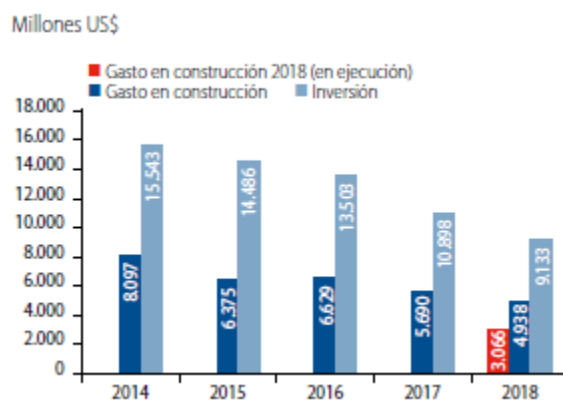


Gráfico 14 - Distribución anual de la inversión y gasto en construcción

Fuente CCHC - Informe Macroeconomía y Construcción, Noviembre 2017

MICRO ENTORNO

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

A continuación, se expone un análisis basado en las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, el cual abarca los factores que determinan el atractivo de la industria del corretaje de propiedades y su potencial rentabilidad;

Poder de negociación de clientes (BAJO)

En el mercado de corretaje de propiedades los Clientes tienen la ventaja que no tienen costo de cambio de proveedor. Además, cada Cliente aporta directamente a la generación de ingreso y margen operacional a la empresa, por lo que es posible que tenga una posición de ventaja en el ámbito del poder de negociación que tiene. Por otro lado, no existen clientes que compren una parte significativa de la industria o representen una parte significativa de los ingresos de cada vendedor, estas dos últimas características disminuyen su poder de negociación. Sin embargo, si el cliente está en una posición de necesidad es posible disminuir su poder de negociación y en la mayoría de las ocasiones cada cliente revisa su compra individualmente, lo que podría decir que no existe un poder de organización mayor, siendo esto un gran indicador para decir que el poder es bajo.

Intensidad de rivalidad entre competidores (ALTO)

Suele existir una alta intensidad en la competencia cuando el número de competidores es alto o también es cuando pequeño y equilibrado (Hitt, Ireland, Hoskisson, “Administración Estratégica”, 2008, pág. 58). En el mercado de corretaje de propiedades se estima que existen alrededor de 5000 personas naturales y jurídicas que desarrollan el negocio de corretaje de propiedades. En este sentido, no existe una competencia que presione a la baja de precios u otro fenómeno no deseado, los precios son iguales para todos y más bien son las competencias relacionadas con la gestión del servicio y las capacidades para concretar el negocio donde realmente se compite. El corretaje es más bien una actividad de gestión de las

oportunidades que se generan y de manejo de gestión de la información de personas que ofrecen y/o necesitan una propiedad.

También la rivalidad de los competidores aumenta 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 despertar reacciones de la competencia. En general cada corredor nuevo comienza a generar su propia red de contactos y, en parte, a generar nuevos Clientes.

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 emanan de cada operación unitaria de corretaje que se efectúa.

La rivalidad de la competencia se intensifica cuando los clientes ven productos que no tienen muchas características o capacidades que los diferencien. Así sucede en el mercado de corretaje de propiedades, existe poca diferenciación. En este sentido hay que tomar en cuenta que en estos la decisión de los compradores se basan por sobre todo en el precio y también en el servicio. La competencia en el corretaje de propiedades es afectada principalmente por la efectividad de concretar la operación, esto es mucho más notorio cuando el cliente tiene a más de una corredora encargada su propiedad y quien concrete la operación primero se lleva las ganancias de que dicha operación genera. Esta práctica es usual y aceptada en el mercado de corretaje de propiedades en Chile y es el escenario donde es más notoria la competencia existente.

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, por ejemplo; aquellas de millones de dólares.

Si bien existe competencia el mercado del corretaje de propiedades, esta no es confrontacional y 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. Dependen principalmente de las barreras de entrada en la industria y las represalias que se esperan de las que ya están participando en ella.

Amenaza de nuevos entrantes (ALTO)

Depende principalmente de las principales barreras de entrada, las cuales son descritas a continuación;

Economías de escala, se puede acotar que existen, pero en pequeña medida, sólo a nivel administrativo, ya que si la empresa crece se puede mantener al personal y reducir el costo medio por unidad.

Diferenciación, se puede desprender que la diferenciación pasa por cumplir estándares básicos de un buen servicio. Es por esto, que esta barrera es considerada como baja, inclusive cuando existen corredoras con presencia, imagen y posicionamiento dentro del mercado nacional. Esto se debe principalmente a que todos manejan los mismos servicios y márgenes.

Requerimiento de capital, no representan una barrera de entrada ya que no se necesita de grandes inversiones para poder desarrollar el corretaje de propiedades. Esto de igual manera, hace más fácil la inclusión de nuevos competidores.

Lealtad de consumidores, se puede pasar de un agente a otro sin problema alguno, inclusive en algunos casos se fragua duplicidad de contratos entre agentes; por lo tanto, aquí el costo de cambio es cero hacia los clientes.

Canales de distribución, hoy en día con los actuales recursos y accesos computacionales, no es difícil encontrar un modelo de distribución acorde a las necesidades y de menor valor, por lo tanto, este ítem no constituye una barrea de entrada alta.

Poder de negociación de proveedores (BAJO)

El mercado de corretaje de propiedades por tratarse de un servicio entregado, el cual consiste en la creación de valor para el cliente de manera físicamente intangible, no cuenta con insumos del tipo materias primas y no existen proveedores únicos. Principalmente se requieren de servicios profesionales que se pueden encontrar a precios de mercado, por lo que lo principal es que sea de calidad y confianza.

Amenaza de productos sustitutos (MEDIO)

El principal sustituto que tiene la labor de agente inmobiliario, es que sea el mismo propietario quien realice la gestión del corredor de propiedades. Desde este punto de vista existe una alta posibilidad que sea el mismo propietario quien realice la búsqueda de sus potenciales clientes, aún más en la actualidad con herramientas gratis y potentes como portales en Internet de alto potencial de alcance y difusión, se facilita la autogestión de la propiedad. Para el proyecto este punto es desfavorable, ya que se entra a un mercado donde fácilmente la gestión de corredor la pueda realizar directamente el propietario del inmueble, actuando como producto sustituto. Cabe a tomar en consideración que la diferenciación de un producto/servicio en las dimensiones que valoran los Clientes (precio, calidad, servicio, plaza) disminuye el atractivo del sustituto, ya que no contiene el elemento central de una corredora de propiedades – la atención al cliente.



Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter

En conclusión, se puede decir que la Industria es **medianamente atractiva, con un potencial de rentabilidad mediante diferenciación.**

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

En Chile el mercado de los agentes inmobiliarios, específicamente de quienes hacen la gestión de compra y venta de una propiedad, es el de corredores de propiedades.

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

- ✓ Los costos del servicio de corretajes es el 4% de la transacción (2% vendedor – 2% comprador).
- ✓ El corredor de propiedad en Chile tiene un perfil más bien comercial, de mercadeo.
- ✓ Le ley no regula este servicio, por lo que existen Asociaciones que buscan la autorregulación para enmarcar la gestión del corredor de propiedades.
- ✓ Existen al menos 1000 corredores de propiedades asociados a alguna de las organizaciones del país.

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

- GPS Property
- P&G Larraín
- FUENZALIDA PROPIEDADES
- URBAC
- Remax Capital
- ALALUF

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

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.)
- ✓ COPROCH (Asociación de Corredores de Propiedades de Chile)

Otra forma de agrupación de corredores de propiedades es a través de sociedades anónimas, integrando operaciones de diferentes oficinas de corretaje. Se pueden nombrar PROCASA y CORREDORES INTEGRADOS, que en total reúnen 26 oficinas de corretaje. Estimaciones de GTD Ingenieros Consultores indican que existen 1000 corredores de propiedades asociados a alguna agrupación gremial o privada, y se infiere que el universo es de 5000 corredores operando.

Otra característica importante en el mercado inmobiliario son las rentabilidades al momento de adquirir una propiedad para arriendo, en promedio están en torno a los siguientes valores. Los inmuebles habitacionales registran en promedio, a nivel de país, una rentabilidad del 7% en departamentos y el 8% en casas, ambos productos con stock disponible en múltiples sectores, superficies y valores. Las oficinas, con menor stock disponible, registran rentabilidades que superan el 9,4% promedio en el Santiago. Otro producto inmobiliario que está siendo capturado por los pequeños inversionistas son los estacionamientos de autos, cuya rentabilidad se ubica en el 9,5% promedio anual en las zonas de concentración comercial y empresarial y cada vez son más demandados y su stock es casi nulo. Los departamentos usados también son una interesante opción, ya que se compra un producto depreciado, pero no hay mayor diferencia en el valor de la renta. El mercado de los productos inmobiliarios es muy dinámico, seguro y con rentabilidades conocidas.

Debido a la gran cantidad de empresas corredoras (cerca de 5000), y al no existir una legislación que regule este mercado, no serán consideradas las corredoras de personas

naturales (micro empresas), así mismo tampoco serán consideradas las grandes empresas corredoras (nacionales e internacionales), acotando el universo de competidores a corredoras que solo trabajen en la ciudad de Santiago.

ESTUDIO DEL MERCADO

Viviendas nuevas

En el tercer trimestre de 2017 es posible observar un mercado inmobiliario que muestra un aumento en sus ventas, en relación a lo experimentado el 2do trimestre de 2017. La mayor cantidad de ventas que se registró en la zona centro de la Región Metropolitana, en las comunas de; San Miguel, Santiago y Estación Central concentrando el 69% en la participación de las ventas del trimestre en el Gran Santiago. Lo anterior se debe, entre otros, a que poseen mejores atributos como, por ejemplo, líneas de metro, comercios, puestos de trabajo, centros comerciales y de salud.

Cabe destacar que, en términos generales para la región, este aumento es impulsado principalmente por las ventas e ingreso de nuevos proyectos con subsidios de integración social, los que se agrupan en su mayoría en las zonas periféricas de la Región Metropolitana, destacando las viviendas entre 1000 y 2000 UF, con una participación del 30% en las ventas. Otro factor positivo, es la baja tasa de interés aplicadas durante este año, alcanzando sus niveles más bajos desde 2004, lo que incentiva de manera positiva la compra (inversión) de inmuebles. Junto con lo anterior, un positivo desempeño del cobre en los mercados internacionales generará un mayor dinamismo en el mercado y con ello, una reactivación en los proyectos inmobiliarios ante un escenario de mayor estabilidad.

Indicadores Santiago – Zona Periferia

En las comunas de periferia, es posible observar una fuerte disminución en el ingreso de proyectos, con 40% menos de iniciativas si se le compara con el tercer trimestre de 2017. La mayor disminución se observa en el mercado de casas, donde se registraron 13 nuevos proyectos, un 43,4% menos que el trimestre anterior. En el mercado de departamentos se

registraron 2 proyectos menos que el trimestre anterior, con un total de 5 iniciativas (Gráfico 15).

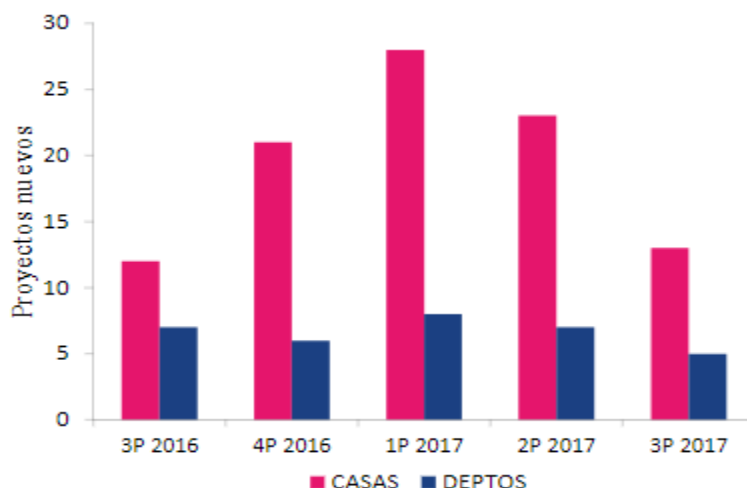


Gráfico 15 – Ingreso proyectos 2016-2017
Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

La venta de viviendas nuevas alcanzó las 3492 unidades, aumentando un 11,64% en relación al período anterior y un 57%, si lo comparamos con el mismo periodo del año 2016. De las ventas totales el 28% corresponde a departamentos con 994 unidades, y un 72% a casas con 2.498 unidades.

En el mercado de casas, el valor total promedio de venta más alto fue en la comuna de Huechuraba con UF 6.090 para una superficie promedio de 119,8 m² útiles, lo que supone un valor unitario promedio de 50,8 UF/m².

Las ventas de departamentos del período levantado, la comuna de Buin tuvo el valor total promedio de venta más alto con UF 4.668, para una superficie promedio de 127,6 m² útiles y un valor unitario promedio de 36,6 UF/m² (Gráfico 16).

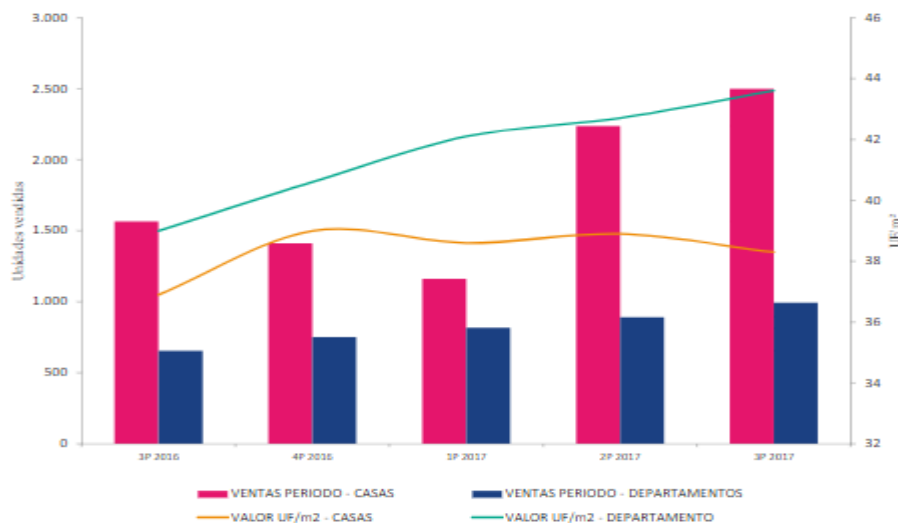


Gráfico 16 – Evolución valor UF/m2
Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

En el mercado referente a casas, la comuna de Buin tuvo la mayor participación en las ventas con 20% (511 unidades), aumentando un 66,45% respecto al período anterior. Le sigue Puente Alto con un 18% de participación (454 unidades). La Florida lideró las ventas de departamentos con un 46% de participación (454 unidades), aumentando un 13% respecto al período anterior. Le sigue Maipú con un 14% de participación (Gráfico 17).

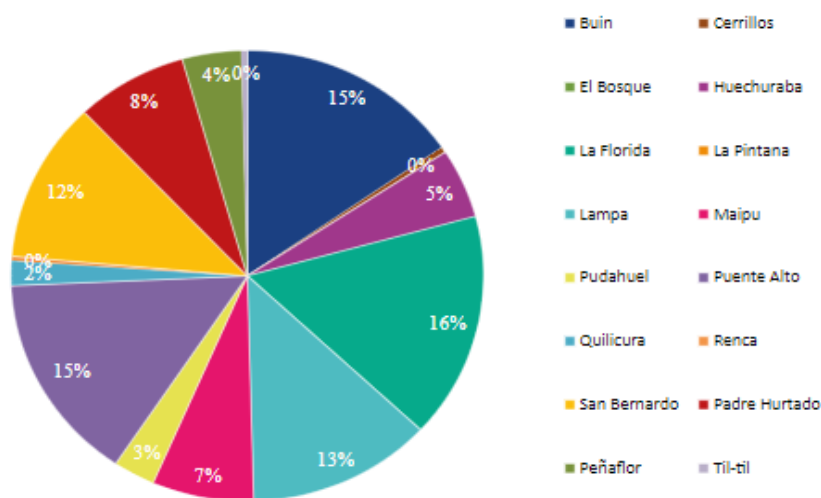
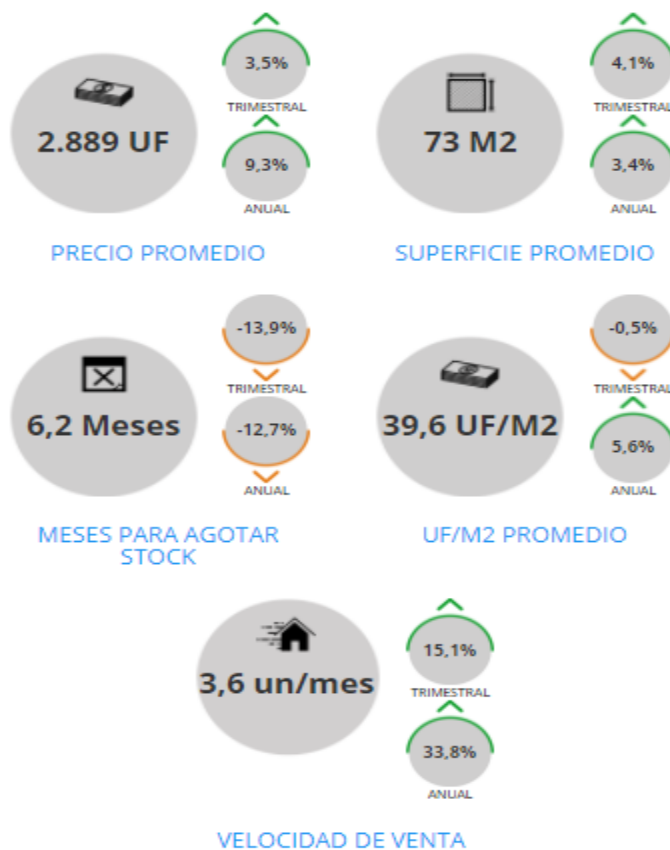


Gráfico 17 – Ventas por comuna



Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

INDICADORES GENERALES SANTIAGO ZONA PERIFERIA



Indicadores Santiago – Zona Centro

Es posible observar un pequeño aumento en ingreso de proyectos nuevos con 23 nuevas iniciativas inmobiliarias, equivalentes a 4,55% respecto del trimestre anterior y un 15% de expansión interanual. La comuna con mayor cantidad de ingresos es San Miguel, que suma un total de 10 nuevos proyectos, un 25% más que lo observado en 2016, seguida por Santiago con 6 inicio de ventas, 4 proyectos más que el mismo periodo de 2016 (Gráfico 18).

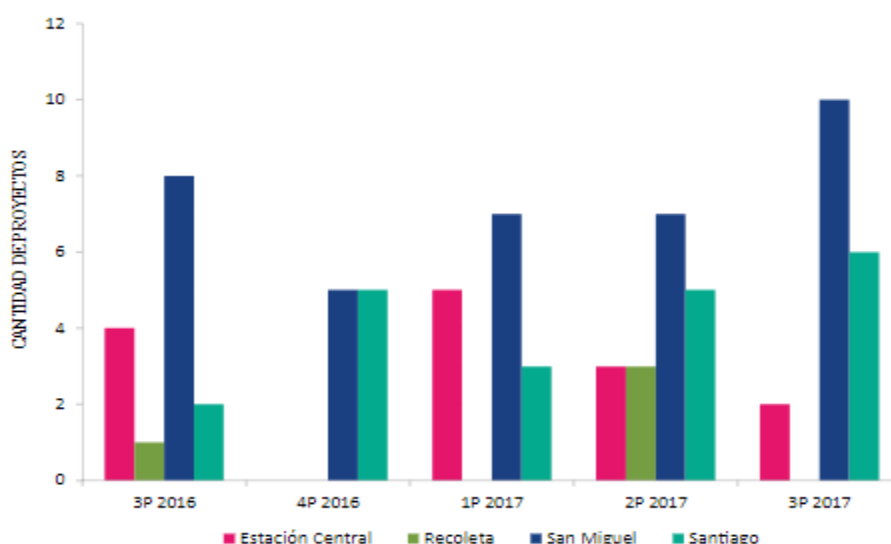


Gráfico 18 – Ingreso proyectos 2016-2017
Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

La venta de viviendas nuevas alcanzó las 4.804 unidades, aumentando un 23% en relación al período anterior y aumenta un 28,5% respecto al mismo período del 2016. De las ventas totales el 99,9% corresponde a departamentos y un 0,1% corresponde a proyectos de casas en sectores específicos.

De las ventas del período, la comuna de Recoleta y Santiago alcanzaron el valor total promedio de venta más alto con UF 3.205 y 2.617 respectivamente. En el mercado residencial desarrollan viviendas con superficie promedio de 43,9 m² útiles y un valor unitario promedio de 50,8 UF/m² (Gráfico 19).

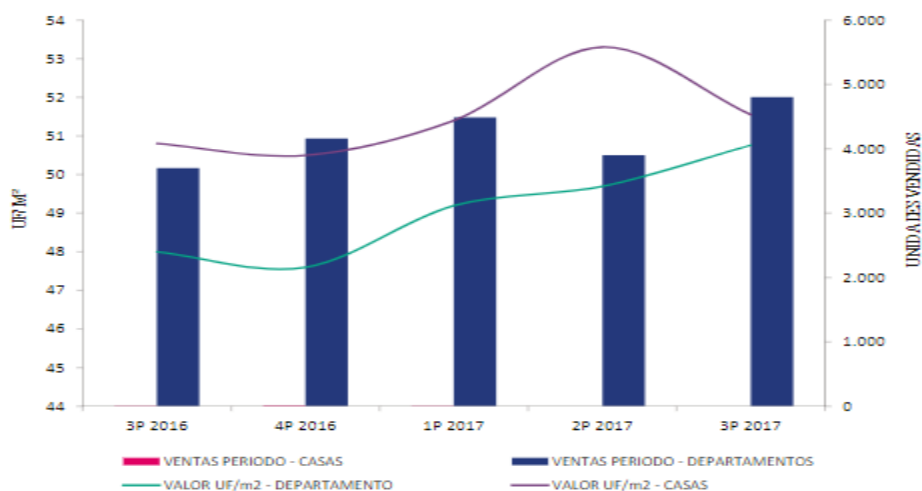


Gráfico 19 – Evolución valor UF/m2
Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

La comuna de San Miguel lideró las ventas de departamentos con un 26% de participación, aumentando en un 21,57% respecto al período anterior y en un 16,05% anual. Le siguen las comunas de Santiago y Estación Central con un 24% y 19% de participación respectivamente.

Sin embargo, San Joaquín y Conchalí disminuyeron sus ventas en un 63,3% y 90,0% correspondientemente, en relación al período anterior. Mientras que en este último se observa una contracción del 92,31% respecto al año anterior (Gráfico 20).

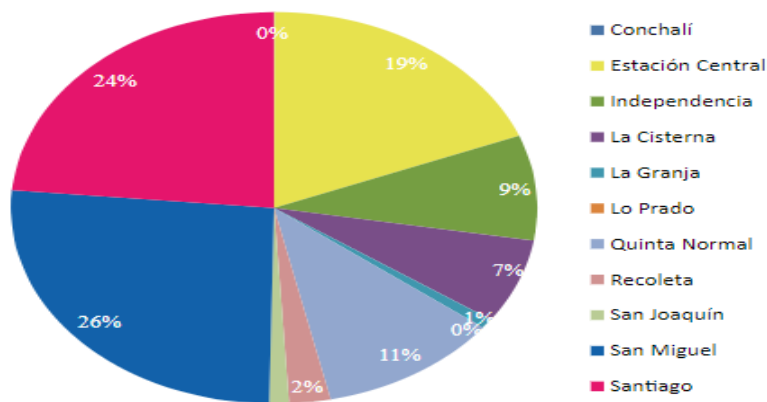
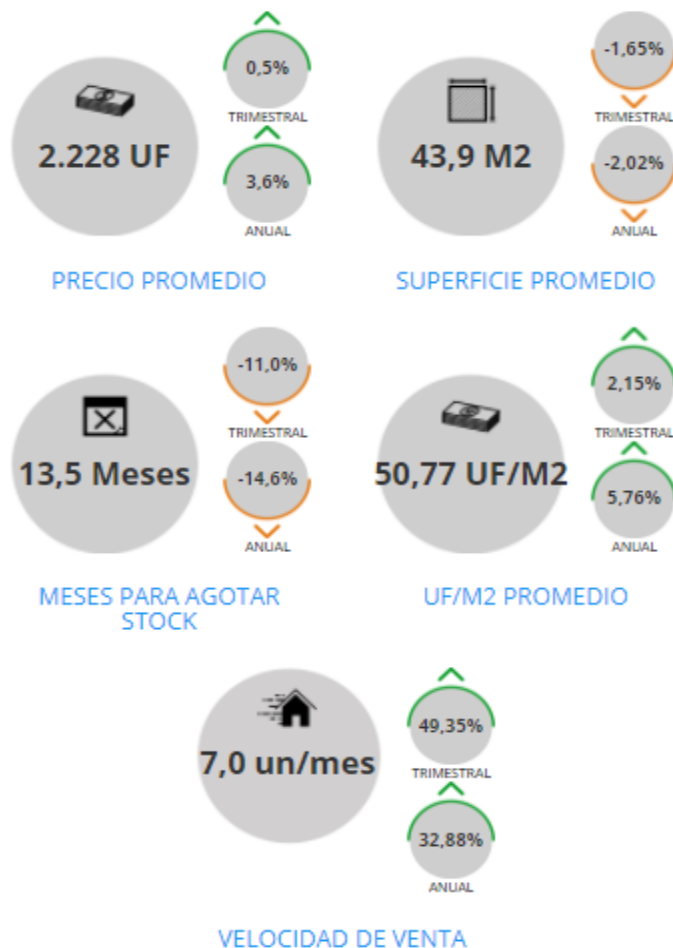


Gráfico 20 – Evolución valor UF/m2

Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

INDICADORES GENERALES SANTIAGO ZONA CENTRO



Indicadores Santiago – Zona Oriente

Es posible observar un fuerte aumento en ingreso de proyectos nuevos con 41 nuevas iniciativas inmobiliarias, equivalentes a 32,26% respecto del trimestre anterior y un 44,4% de expansión interanual. El mercado de casas presenta 15 ingresos, 66,7% más que el mismo periodo de 2016, mientras que, en departamentos se inició venta de 26 nuevos proyectos, un incremento de 44,4% respecto de igual periodo de 2016 (Gráfico 21).

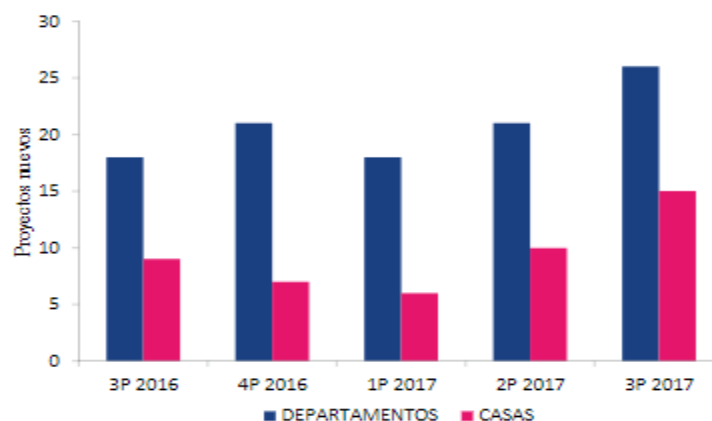


Gráfico 21 – Ingreso proyectos 2016-2017
Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

La venta de viviendas nuevas alcanzó las 3.627 unidades, aumentando un 15,1% respecto al mismo período del 2016. De las ventas totales el 87% corresponde a departamentos, 3.142 unidades y un 13% a casas, 485 unidades.

De las ventas de departamentos, la comuna de Colina tuvo el valor total promedio de venta más alto del periodo, con UF 21.300 para una superficie promedio de 256,6 m² útiles y un valor unitario promedio de 83,0 UF/m².

En el mercado de casas, el valor total promedio de venta más alto fue en Las Condes, con UF 20.682 para una superficie promedio de 236,0 m² útiles, lo que supone un valor unitario promedio de 87,7 UF/m² (Gráfico 22).

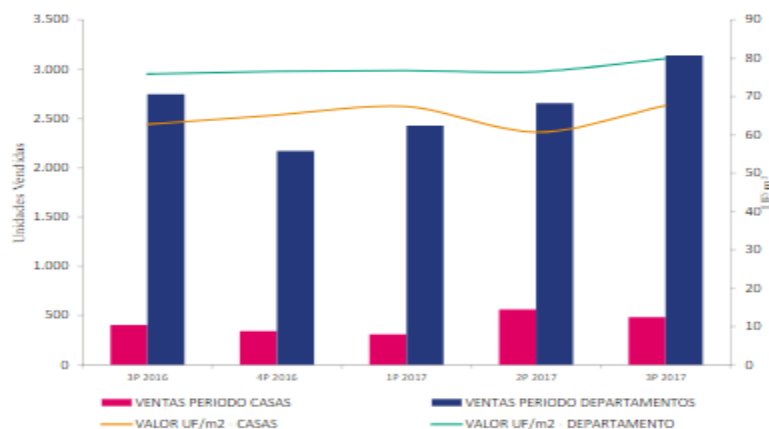


Gráfico 22 – Evolución valor UF/m2

Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online

Ñuñoa lideró las ventas de departamentos con un 43% de participación (1.349 unidades), disminuyendo un 2,18% respecto al período anterior. Le sigue Las Condes con un 17% de participación que tuvo un aumento del 57,69% en relación al período anterior (533 unidades).

En el mercado de las casas Colina tuvo la mayor participación en las ventas con 60% (291 unidades), disminuyendo un 36,46% respecto al período anterior. Le sigue muy por debajo Peñalolén, con un 12% de participación (Gráfico 23).

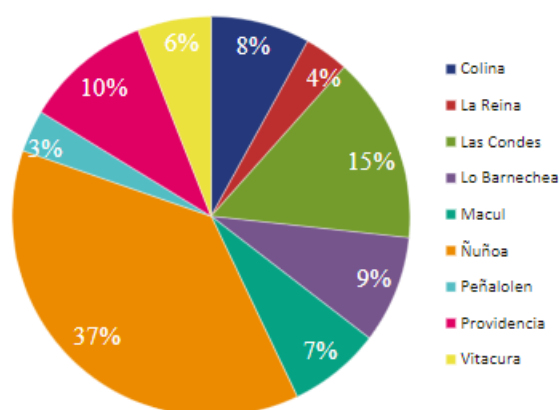
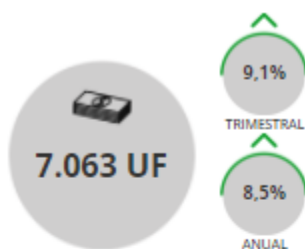


Gráfico 23 – Evolución valor UF/m2

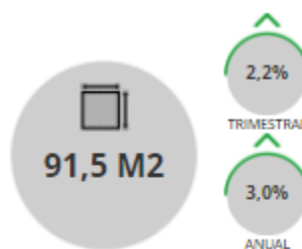
Fuente Índice de coyuntura Inmobiliaria en Chile, edición online



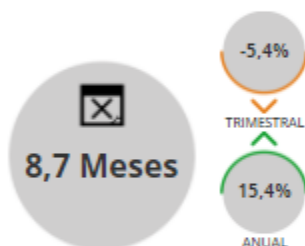
INDICADORES GENERALES SANTIAGO ZONA ORIENTE



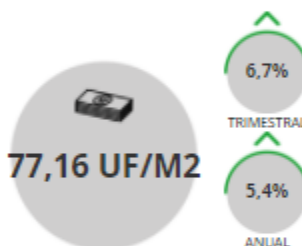
PRECIO PROMEDIO



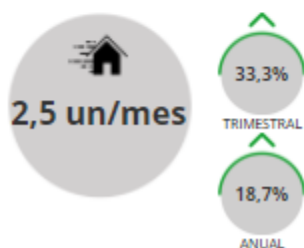
SUPERFICIE PROMEDIO



MESES PARA AGOTAR
STOCK



UF/M2 PROMEDIO



VELOCIDAD DE VENTA

Viviendas usadas y arriendos

Se consolida tendencia de recuperación en el interés por comprar versus arrendar, pese a que sigue predominando la demanda por este último.

La tendencia de recuperación del interés por comprar está relacionada a un crecimiento anual del 19% en las solicitudes de información por viviendas en venta versus un 4% por las que están publicadas en arriendo.

Luego de un segundo trimestre donde la oferta tuvo un leve retroceso respecto al primer trimestre, se observan durante este trimestre un nuevo crecimiento de la oferta disponible (según Portal Inmobiliario).

Tanto en venta como en arriendo destaca el crecimiento de casas sobre el de departamentos con cerca de un 6% en venta y arriendo, mientras que los departamentos crecieron trimestralmente un 5% en arriendo.

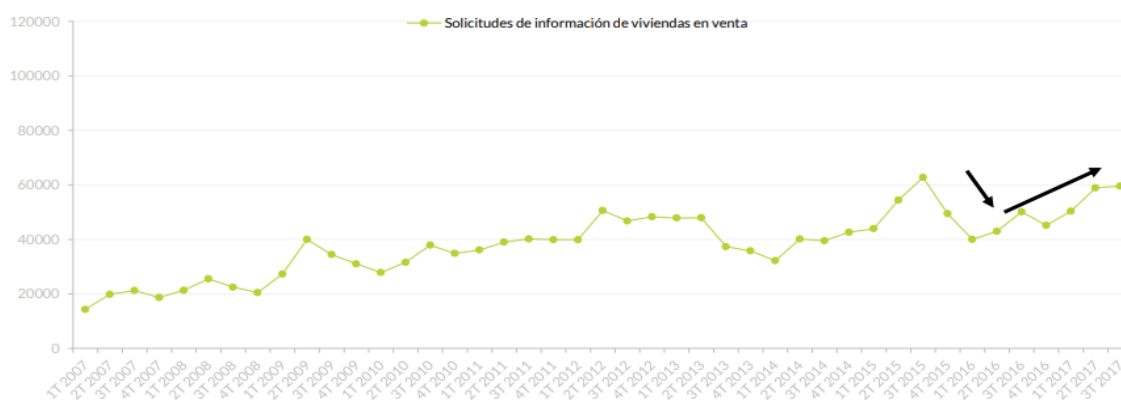
A nivel de sectores, en departamentos los mayores incrementos en cantidad de ofertas en arriendo se producen en el sector oriente, centro y norte. Respecto a las casas, el más alto crecimiento es aportado por la zona norte.

Se rompe tendencia de desaceleración en las tasas de crecimientos de los precios de venta de viviendas usadas. Por primera vez desde 2013 se ven tasas de crecimiento anual superiores a las del trimestre anterior.

Otro aspecto relevante del mercado de arriendo es que tanto en casa como departamentos se observa una interesante tendencia de estrechamiento de los valores de la UF/m² entre el sector oriente y el resto de los sectores, principalmente el centro. Mientras el segundo Trimestre del 2013 los valores por metro cuadrado de las comunas del sector oriente eran un 30% superiores al centro, hoy son apenas un 3,6%.

Finalmente, sobre la rentabilidad bruta anual en departamentos no se observan variaciones relevantes, ya que el mercado de casas y departamentos crecieron de la misma forma con un 1,2%. En casas se observa una leve caída ya que las ventas crecieron un 1,8% y el arriendo solo un 0,2%. Con esto se genera una misma rentabilidad de 5,6% para el mercado de casas y departamentos del Gran Santiago.

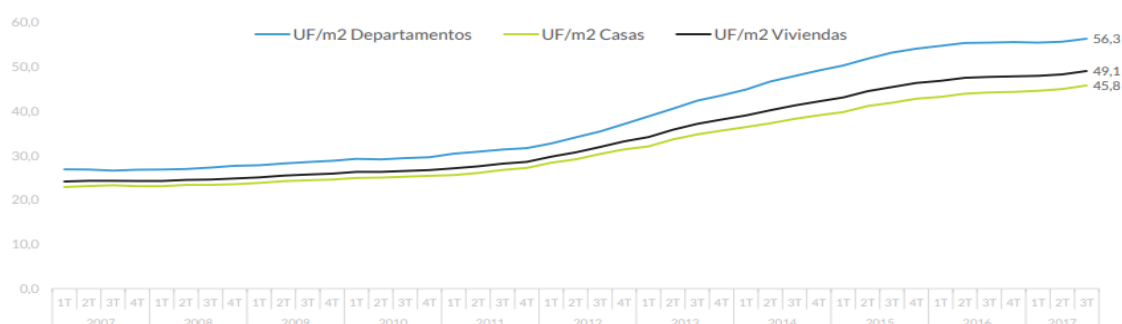
Evolución solicitudes de información de viviendas usadas en venta RM



Fuente:  portalinmobiliario.com

+1% en relación al 2T 2017
+19% en relación al 3T 2016

Evolución mediana UF/m2 de publicación de viviendas usadas en venta en Portalinmobiliario.com



Fuente:  portalinmobiliario.com

	Variación Anual	Variación Trimestral
Casas	3,5%	1,8%
Departamentos	1,6%	1,2%
Viviendas	2,8%	1,6%

III.- ANÁLISIS INTERNO

Un análisis interno permite detectar las debilidades y fortalezas, y, por tanto, las ventajas competitivas de una empresa. Además, facilita la aplicación del análisis FODA.

CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Con este elemento se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en que radica la diferenciación.

Detalle cadena de valor



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias son aquellas que se relacionan con la elaboración de un producto/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.

Logística entrada

Son todas aquellas actividades, en este caso de empresa, las asociadas al análisis, almacenamiento y distribución de datos. Siendo lo principal, obtener la información de bienes raíces atractivos para el desarrollo y gestión de la oportunidad inmobiliaria, las cuales se puede definir como;

- ✓ Investigaciones de mercado
- ✓ Estudios Inmobiliarios

Operaciones

Las operaciones se definen en este modelo como las actividades necesarias para que los datos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto/servicio final. Para esto se definen;

- ✓ Selección de las propiedades atractivas, negociación de contratos, búsqueda de arrendatarios, vendedores y compradores (cliente final).
- ✓ Preparación de la propiedad para la compra/venta/arriendo (servicios de construcción, mantención y otros).
- ✓ Revisión y análisis legal (saneamiento de deudas, trámites legales y de patentes, servicio de abogados).

Logística salida

Se corresponda a la forma se ofrece y distribuye el bien raíz. Se puede mencionar;

- ✓ Contrato arriendo
- ✓ Contrato exclusividad (venta/compra)
- ✓ Mandatos para ingreso a propiedad
- ✓ Compromisos de pago

Marketing y Ventas

En esta sección se pueden incluir a todas aquellas actividades que permiten a los clientes comprar los productos y que los induzcan a comprarlos. Siendo esto, una acción obligada para esta industria. Los cuales son;

- ✓ Creación y utilización de páginas web
- ✓ Portales de distribución
- ✓ Publicidad en redes sociales
- ✓ Fuerza de venta directa y referidos

Servicio

Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor del producto son más bien actividades de gestión que buscan mantener informado, comunicados y conectados a todos los actores que participan en la cadena de valor (propietario, agente, cliente final). Dentro de estas;

- ✓ Sistema de post-venta
- ✓ Revisión de condiciones post-entrega
- ✓ Portales de comunicación

ACTIVIDADES DE APOYO

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

Infraestructura de la empresa

Se refiere a las actividades que dan apoyo a la cadena completa. Dentro de las actividades claves;

- ✓ Administración y Gerencia general
- ✓ Planificación y control de costos y proyectos
- ✓ Finanzas y contabilidad, facturaciones y otros.
- ✓ Estudio jurídico

Administración de recursos humanos

Encargado principalmente de la gestión del capital humano comportamiento organizacional.

De acuerdo a esto se puede incluir;

- ✓ Selección y reclutamiento de capital humano
- ✓ Entrenamiento y desarrollo de capital humano
- ✓ Capacitaciones de capital humano

Adquisiciones

Son todas las actividades que se desarrollan para comprar insumos que requiere la empresa, por ejemplo;

- ✓ Cotizaciones
- ✓ Cuadros comparativos
- ✓ Generación OC
- ✓ Recepciones de bodega

Desarrollo Tecnológico

Actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo.

- ✓ Plataformas de bases de datos
- ✓ Sistemas integrados (ERP's)
- ✓ Aplicaciones responsivas (principalmente desde celulares)

IV.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la corredora. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- ✓ Amplia experiencia de los profesionales en el manejo, administración y gestión de empresas constructoras e Inmobiliarias.
- ✓ Profesionalización en el servicio al cliente
- ✓ Conocimiento de la Industria
- ✓ Prestación de servicios complementarios (asesorías) de acuerdo a la necesidad de cada cliente
- ✓ Amplia red de contactos con profesionales del rubro de la construcción
- ✓ Experiencia en el manejo y elaboración de informes técnicos

DEBILIDADES

- ✓ Empresa nueva con poca experiencia en el rubro del corretaje.
- ✓ Recursos financieros escasos.
- ✓ No se cuenta con cartera de clientes
- ✓ El flujo financiero se puede ver afectado por la demora en los pagos (los trámites pueden demorar hasta 7 meses antes de la liberación de los fondos)

OPORTUNIDADES

- ✓ Crecimiento sostenido en el rubro inmobiliario y en el de créditos hipotecarios, por lo que en forma directa hace crecer el mercado Inmobiliario.
- ✓ Existencia de nichos poco explotados en desarrollo inmobiliario sector industrial.
- ✓ El apoyo que actualmente brinda el gobierno para la promoción a la creación de empresas.
- ✓ Los planes de desarrollo del gobierno en el sector de la construcción.
- ✓ Gran número de conjuntos residenciales en la ciudad de Santiago.
- ✓ Aumento en la cantidad de inmigrantes al país
- ✓ Repunte en economía del país
- ✓ No existe en la actualidad una marcada diferenciación entre las actuales corredoras

AMENAZAS

- ✓ Alta competencia.
- ✓ Posicionamiento de algunas empresas (Fuenzalida Propiedades, Pro Casa, Remax Chile, portal inmobiliario, entre otros) en el mercado.
- ✓ Bajas barreras de entrada.
- ✓ No existe regulación
- ✓ Competencia consolidada en el mercado

V.- DISEÑO ESTRATEGICO

OBJETIVOS

MISIÓN

“Ser una corredora de propiedades, que aporte al cliente la mejor asesoría, gracias a levantamientos e informes técnicos claves preparados por un equipo profesional con sólidos conocimientos en el ámbito constructivo e inmobiliario, entregando un servicio de calidad en la Región Metropolitana”

VISIÓN

“Convertirnos en el mejor aliado y primer referente al momento de adquirir o vender un bien raíz.”

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ✓ Lograr un alto posicionamiento de mercado para transformarnos en un referente Inmobiliario.
- ✓ Lograr diferenciación a través de la profesionalización de la gestión del corredor de propiedades.
- ✓ Rentabilizar eficientemente los aportes de inversionistas.
- ✓ Brindar un servicio de asesoría con altos estándares de calidad y centrado en los clientes.
- ✓ Generar procesos y actividades capaces de reducir al máximo los tiempos de espera para nuestros clientes.

PRINCIPALES INDICADORES

Es sumamente importante controlar los objetivos estratégicos de la corredora, razón por la cual se denominan los siguientes;

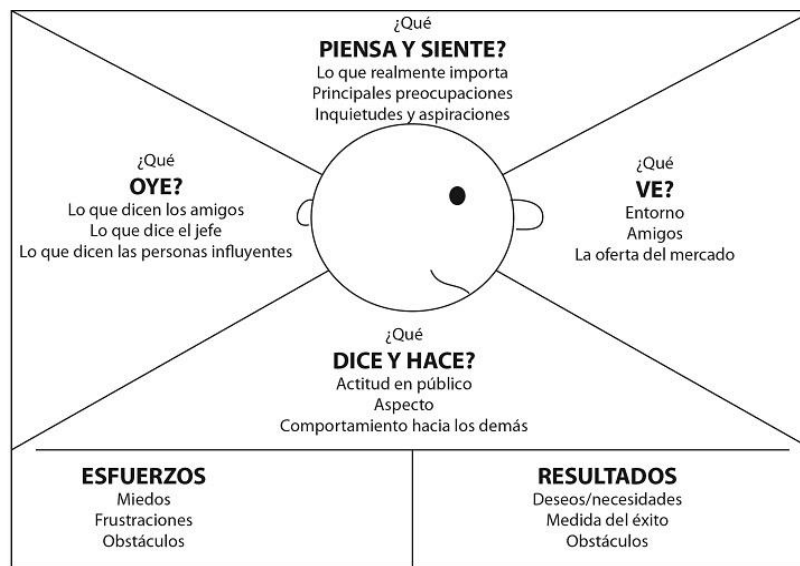
- ✓ ***Ingresos y costos***, datos obtenidos de las ventas totales, o inversión total en Marketing
- ✓ ***Fidelización de Clientes***, para la medición de este KPI, lo que se busca es la tasa de retención de clientes, los referidos, índice de satisfacción del cliente.
- ✓ ***Marketing Digital***, es fundamental medir el número de visitas a la página Web, el tiempo de permanencia, tasas de nuevos usuarios, tiempo de visita, etc.
- ✓ ***Competitividad y branding***, controlar la tasa de crecimiento de mercado, cual es el grado de penetración de la compañía, la notoriedad de la marca.
- ✓ ***Gestión Comercial***, este punto puede ser controlado y medido por la cantidad de ventas realizadas.

Todos estos indicadores deberán estar controlados de manera periódica, para analizar los resultados de las estrategias adoptadas por la compañía.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

Antes de detallar la estrategia competitiva es necesario conocer al cliente final, conocer que es lo que quiere o busca, para eso se desarrolla a continuación un cuadro de empatía que entrega datos fundamentales para desarrollar la propuesta de valor.

Cuadro de empatía



Herramienta diseñada por XPLANE

¿Qué Dice y Hace (solteros)?

- ✓ Su apariencia es de una persona viste a la moda, que se viste acorde a la ocasión, pero siempre tratando de llamar la atención, es disperso.
- ✓ Su actitud en público, es de un joven sofisticado que no quiere ataduras, autónomo y atento.
- ✓ Su principal factor diferencial, es que desea disfrutar la vida, pero trabaja mucho para darse gustos.

¿Qué Piensa y Siente (solteros)?

- ✓ Considera importante, su entorno sus amigos y su trabajo.
- ✓ Siente que siempre se puede superar, es optimista y siente que sus esfuerzos serán recompensados.
- ✓ Como preocupaciones, tiene su trabajo y mantener un buen nivel de vida.
- ✓ Sus aspiraciones son, tener éxito profesional, contar con independencia y mantener una buena interacción social.

¿Qué Ve (solteros)?

- ✓ A sus amigos y compañeros de trabajo, personas en su mayoría entre 25 y 33 años.
- ✓ Su entorno, trabajo, pubs, tiendas, supermercados, cafés y restaurantes.
- ✓ Sus problemas, no encontrar lo que necesita, la monotonía, el ahorro de tiempo.
- ✓ Lo que el mercado ofrece, todo tipo de productos específicamente en el área. inmobiliaria recibe ofertas de arriendo y compra de casas y departamentos.

¿Qué Oye (solteros)?

- ✓ Canales de comunicación, como internet, televisión, radio, diarios y revistas especializadas.
- ✓ Su entorno le habla de los mejores lugares para vivir y carretear, donde viven ellos, de viajar y de la buena cocina.
- ✓ Las personas más influyentes, le dicen que se cuide, que se alimente bien, que conozca más lugares y que disfrute más la vida.

Esfuerzos (solteros)

- ✓ Sus miedos son la soledad, estancarse y no cumplir sus sueños.

Resultados (solteros)

- ✓ Sus necesidades son tener tiempo libre para poder disfrutar su vida y sus amigos.

- ✓ Ve como oportunidades, las reuniones sociales, fiestas y la oportunidad de un ascenso.

¿Qué Dice y Hace (casados)?

- ✓ Su apariencia es de una persona bien vestida, y que se viste acorde a la ocasión, es estructurado.
- ✓ Su actitud en público, es de un adulto-joven sofisticado que busca establecerse y formar una familia.
- ✓ Su principal factor diferencial, es que desea darle lo mejor a su familia, y trabaja mucho para darles gustos.

¿Qué Piensa y Siente (casados)?

- ✓ Considera importante, su familia, su trabajo, su entorno y sus amigos.
- ✓ Siente que siempre se puede superar, es optimista y siente que sus esfuerzos no siempre son recompensados.
- ✓ Como preocupaciones, tiene los gastos de la casa y generales, su trabajo y mantener un buen nivel de vida.
- ✓ Sus aspiraciones son, tener éxito profesional, independizarse, y que sus hijos sean felices.

¿Qué Ve (casados)?

- ✓ A sus amigos y compañeros de trabajo, personas en su mayoría entre 35 y 42 años.
- ✓ Su entorno, trabajo, colegios, tiendas, supermercados, cafés y restaurantes.
- ✓ Sus problemas, no encontrar lo que necesita, el desempleo, el ahorro de tiempo, el tiempo.
- ✓ Lo que el mercado ofrece, todo tipo de productos específicamente en el área inmobiliaria recibe ofertas de arriendo y compra de casas y departamentos.

¿Qué Oye (casados)?

- ✓ Canales de comunicación, como internet, televisión, radio, diarios y revistas especializadas.
- ✓ Su entorno le habla de los mejores lugares para vivir y para criar a los hijos, donde viven ellos, de colegios.
- ✓ Las personas más influyentes, le dicen que piense en una red de apoyo, la cercanía al trabajo, en los servicios.

Esfuerzos (casados)

- ✓ Sus miedos son el fracaso, no ser un buen padre y la soledad.
- ✓ Sus frustraciones pasan por fallarle a su familia.

Resultados (casados)

- ✓ Sus necesidades son tener tiempo libre para poder disfrutar a su familia, contar con más espacio para compartir con su familia y sus amigos.
- ✓ Ve como oportunidades, las reuniones sociales, fiestas.

Perfil del cliente

Un estudio realizado por la Escuela de Construcción Civil de la Pontificia Universidad Católica entregó detalles sobre el perfil, las características y preferencias del consumidor de departamentos en la comuna de Santiago. La encuesta concluyó que los compradores tienen entre 23 y 30 años de edad, el 51% es soltero y 69% tiene un nivel de estudios universitario completo. El 60% de los potenciales clientes tiene un nivel de ingresos entre \$500 mil y \$1 millón.

Además, se constató que el 56% de ellos posee un vehículo, el 40% no tiene y el 4% tiene dos automóviles. En cuanto al origen, los consumidores se concentran principalmente en la comuna de Las Condes, Ñuñoa, Maipú y La Florida, siguiéndoles San Miguel y Santiago.

¿Para que compran?

Para el 62% de los encuestados la vivienda será su primer hogar, lo que se ajusta al perfil del consumidor profesional joven, soltero o recién formando su familia. El 20% de los sondeos afirma que el inmueble será destinado a arriendo, esta práctica es común en el sector de Santiago Centro, dada la gran cantidad de centros educacionales y lugares de trabajo que posee el sector. El 18% restante destinará la propiedad a segunda vivienda.

¿Quiénes compran?

Se constató que un 38% serán parejas con hijos, un 24% parejas solas, un 22% estudiantes y un 16% personas solas; lo que hace posible pensar en la preferencia por optar a departamentos, de 1 y 2 dormitorios.

Atributos de los proyectos

Al momento de analizar las características que debe tener el proyecto que las personas desean comprar, el 45% señala que el barrio influye mucho al momento de tomar una decisión. Los encuestados aprecian una buena orientación, cercanía al Metro y servicios, un ambiente silencioso y una buena vista.

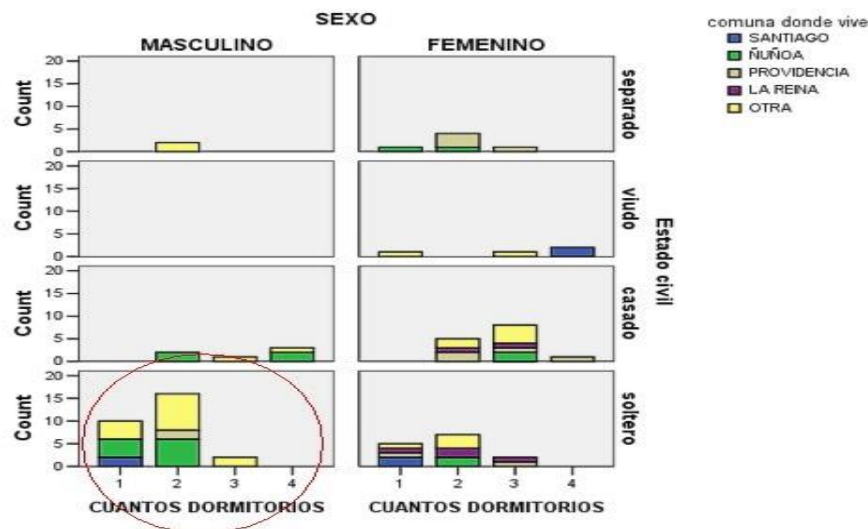
Por otro lado, los atributos de seguridad son en general bien evaluados, como buena iluminación, alarma y portón eléctrico. Con respecto a los recintos comunes, los más valorados son las áreas verdes, la lavandería y la sala de uso múltiple.

Frente al tema de los gastos comunes, un 54% contestó que estaba dispuesto a pagar entre \$21 mil y \$30 mil

Medio de información

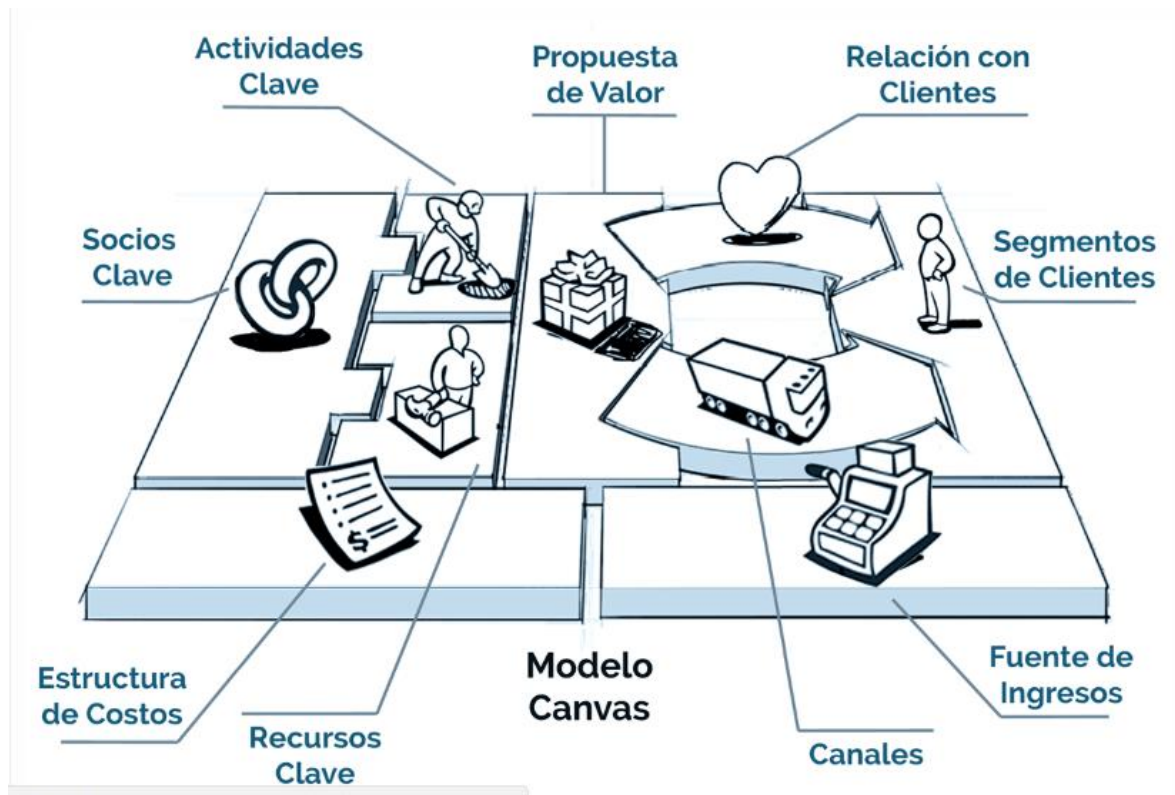
También se les consultó a los encuestados de qué forma se habían enterado del proyecto que estaban visitando, de sus atributos y valores: un 30% contestó que, a través de Internet, un 25% por diarios, un 18% por letreros, un 13% por amigos, un 7% por TV y un 7% por folletos.

Caracterización de los demandantes



MODELO DE NEGOCIOS

Para poder entender el modelo de negocios que utilizará la corredora, y cuál es su propuesta de valor es necesario desarrollar un modelo CANVAS, con el cual podremos definir e identificar las partes del modelo de negocio. Este modelo se caracteriza por resumir en nueve aspectos los elementos que intervienen en la creación de valor:



1) Segmento de clientes

Para el modelo de negocios de cualquier corredora de propiedades, la segmentación parte fundamentalmente en tres distintos grupos, quienes venden, quienes compran y quienes arriendan, la segmentación principal estará enfocada en jóvenes e inmigrantes profesionales que buscan su primera propiedad o simplemente independencia (tanto para compra como para arriendo) o adultos mayores que buscan algo más pequeño (ya que se encuentran en la etapa del nido vacío) y matrimonios jóvenes que buscan un lugar donde formar su familia (compra, venta - venta de su primera propiedad por búsqueda de más espacio - o arriendo).

2) Propuesta de valor

La propuesta de valor para este modelo de negocio, es aplicable para los tres segmentos que abarca (compra, venta y arriendo de una propiedad), esto consiste en un servicio al cliente de calidad, a través de la entrega de asesorías desarrolladas por profesionales del área de la construcción. Esto tiene por finalidad orientar a los clientes finales, que están tomando la mejor decisión, y además, mientras se extiende la gestión, se sientan siempre acompañados.

Las asesorías entregadas varían según el segmento, a continuación se detallan en qué consisten estos:

- ✓ Segmento “VENTA”, se explica dando una completa asesoría, a través de una tasación preliminar del bien raíz que tiene como finalidad orientar a los clientes en el mejor valor mercado actual de su bien raíz, además de recomendar mejoras (reparaciones en el caso de ser propiedades usadas) que puedan incrementar su valor.
- ✓ Segmento “COMPRA”, la propuesta de valor cambia su formato, ofreciendo un completo informe del inmueble que el cliente adquiere, entregando informes del real estado de la propiedad (si esta es usada), o realizando la recepción de una propiedad realizando R0 (revisiones de recepción de propiedades nuevas), con un informe que

muestre todas las reparaciones o mejoras mínimas que debe tener una propiedad nueva (chequeos de pintura, revisión de instalaciones y su funcionamiento, concordancia entre planos, revisión de tonalidades en cubiertas, etc.).

- ✓ Segmento “ARRIENDO”, la propuesta también es diferenciada, y está relacionada con una asesoría que indique los valores manejados para arriendo dependiendo de variables como, ubicación, locales, redes, m2, cercanía a metros, etc.

3) Canales

En una etapa inicial, la forma en la que la empresa debe llegar al mercado meta elegido, deberá ser mediante medios digitales, a través de mailing, redes sociales y una completa página de internet, que sea amigable y pueda expresar claramente lo que ofrece la corredora. Es en esta plataforma, donde el cliente puede acceder por medio de sus datos de usuario y contraseña, para posteriormente ingresar la(s) solicitud(es) que quiere que la empresa realice. Luego, esta solicitud se asigna al profesional que se encuentre disponible y que esté en el lugar en donde se ubique la vivienda. En la plataforma se dará aviso de cada actividad cumplida por el profesional (contactarse con el cliente final, realizar la visita, realizando el informe e informe terminado y entregado), y se enviará dicho informe al correo electrónico del cliente. Como último canal los clientes podrán acercarse directamente a nuestra oficina, donde podremos entregar de manera personal toda la información que algún cliente llegase a necesitar.

4) Relación con el Cliente

La empresa debe mantener una comunicación constante con el cliente, para que éste pueda tener pleno conocimiento de la etapa en la que se encuentra su informe (si ya se visitó el inmueble o si se está confeccionando el informe, por ejemplo).

Para cumplir lo anterior, la empresa además debe contar con una plataforma electrónica donde el cliente pueda acceder a su cuenta y ver el status de sus informes. Además, esta

plataforma servirá como medio para que el cliente envíe las solicitudes de las viviendas, y de forma automática el sistema le enviará un correo electrónico confirmando la llegada de la petición.

5) Estructura de Ingresos

La estructura de ingresos proviene de cada operación unitaria realizada, en base a comisiones. Una vez completada la maniobra, que es cuando se cierran tanto el contrato con el cual se toma en arriendo/venta la propiedad, como el contrato con el cual se da en arriendo/venta la propiedad. 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 arriendo/venta de la propiedad, siendo esta estructura desarrollada más en profundidad en la evaluación económica y financiera.

6) Actividades Claves

Las actividades claves que permiten cumplir con nuestra propuesta de valor, la cuales consisten en entregar un excelente servicio al cliente, y la más completa asesoría son:

- ❖ Control de Calidad de los informes: es vital que una vez que el profesional, sepa las necesidades de su cliente, emita los informes correspondientes, asegurándose que no existan problemas con el informe, antes que sea enviado al cliente.

- ❖ **Capacitación a los Profesionales:** En orden de mantener un alto estándar de calidad, es esencial poseer profesionales capacitados, mas que realizar capacitaciones de forma continua, es mejor hacer un enfoque en la estandarización de procesos de atención al cliente, con el fin de obtener una diferenciación..
- ❖ **Mantenimiento página web:** es fundamental realizar mantenimientos a todo nuestro soporte digital de manera periódica, para asegurar cumplir con los plazos que se establezcan con los clientes, por otra parte, es vital mantener la base de datos de todos nuestros clientes con los respaldos de los informes que sean generados, para así asegurar el nivel de calidad de servicio ofrecido a los clientes.

7) Recursos Claves

El recurso clave con el que debe contar la empresa corresponde al recurso humano, ya que para poder competir y cumplir con los estándares de calidad que se quieren ofrecer, se debe reclutar a profesionales con formación y experiencia en el rubro inmobiliario, y que se han ido capacitando con el tiempo para ir actualizando su conocimiento con las nuevas tendencias que presenta el mercado.

Contar con una fuerza de trabajo calificada traerá como resultado un servicio de calidad y eficiente, el cual tiene como objetivo realizar los informes para nuestros con la mayor brevedad posible.

Otro recurso clave que se debe considerar es la tecnología. Ésta es fundamental para desarrollar todo el proceso de la realización del servicio de compra/venta, ya que permite que todo sea más rápido, eficiente y económico.

8) Socios Claves

La empresa debe contar con un socio clave para poder funcionar en este mercado en particular. Este socio debe ser un Profesional (Constructor, técnico en construcción o

arquitecto) con experiencia en el rubro y que quiera formar una empresa para atender las necesidades del cliente. De esta forma también se reduce el riesgo de entrar en un mercado en el cual no se ha estado previamente.

Otra Alianza, fundamental es contar con el personal idóneo para la elaboración y posterior mantenimiento de nuestra plataforma web.

Como así también, debe acompañarse de una asesoría legal para temas correspondientes a procesos y documentaciones.

9) Estructura de Costos

Dentro de la estructura de costos es posible detectar costos fijos y variables. Dentro de los costos fijos se pueden nombrar a los profesionales, servicios de internet, pagina web, servicios de comunicación y transporte. Por su parte, los costos variables son los asociados a la negociación de contratos de arriendo, toma en arriendo de propiedades, asesoría legal, servicios de construcción, reparación y mantención de viviendas.

Todos los costos anteriormente mencionados son desglosados en la viabilidad económica y financiera que se muestra más adelante.

VENTAJA COMPETITIVA

La Ventaja Competitiva ofrecida en este modelo de negocio se basa en la “**diferenciación**”, con respecto a las demás corredoras de propiedades. Esto debido principalmente a que el cliente final busca en su mayoría un lugar donde desarrollarse, formar una familia, o simplemente un lugar donde establecerse, para esto la ventaja competitiva que ofrece se basa en la *atención al cliente*, mediante profesionales capacitados en el ámbito constructivo e inmobiliario con los que conforma su modelo de negocios, aportando datos clave a través de “**asesorías técnicas**” al momento de adquirir/arrendar/vender una propiedad.

VI.- ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Para que este negocio sea rentable y exitoso en el tiempo, es necesario definir sus estrategias, con la que se cimentarán los parámetros de acción de la empresa, la cual sostendrán la base de todo lo estudiado, tanto en el análisis interno y externo como en la investigación de mercado.

Fijar la estrategia funcional para llevar a cabo un plan de negocios, consiste en la última etapa del plan de negocios entregado, teniendo como finalidad el cumplimiento de objetivos estipulados inicialmente.

ESTRATEGIA DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta de gestión vital y necesaria. Actualmente el entorno es altamente competitivo y dinámico. Sin duda, la globalización de mercados, internet, los ciclos económicos, un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de todo plan de negocios.

Para esto, se genera el siguiente plan de marketing, que principalmente se concentra en el precio, venta y distribución de un producto. A continuación detallamos los pasos a seguir para lograr un buen resultado:

Segmentación

Esta Segmentación está desarrollada en función a factores mencionados con anterioridad, como primera parte de esta, serán tomados los datos expuestos solamente para la región metropolitana, divididos en los tres sectores mencionados en el estudio de mercado, la Zona periferia, Zona centro y la zona oriente, con esta segmentación geográfica, la corredora de propiedades en una primera instancia solo vera propiedades de la región metropolitana y no a nivel nacional. Luego se realizara una segmentación del tipo etaria para las propiedades de 1 o 2 dormitorios, ya que estas están orientados a jóvenes solteros e inmigrantes (ambos profesionales) que buscan su primera propiedad siendo incluso el mercado de los adultos mayores que buscan lugares más pequeños para vivir, y el mercado de casas a matrimonios recién constituidos que necesitan un lugar más grande donde establecerse y formar su familia, cabe destacar que esta segmentación apunta a profesionales con sueldos que promedian entre 500.000 y 2.000.000 mensuales.

Estrategia de Posicionamiento

Se establece una estrategia de “*diferenciación*”, ya que lo que se plantea es ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, entregando un servicio exclusivo.

Si bien es cierto, este tipo de estrategias implica, costos sobre el promedio debido a la profesionalización del servicio, que se ofrece en esta industria. Inicialmente se ingresará al mercado para dar a conocer nuestra marca y luego se ajustarán sus costos.

Fidelización de clientes

En este caso, este punto debe ser el eje central, considerando que la Propuesta de Valor se basa en la calidad de servicio que se le entrega al cliente. Es aquí donde es fundamental el Branding de la empresa a la hora de entregar los informes técnicos, ya que a través de esto se potencia la llegada de referidos y potenciales nuevos clientes. Con la base de datos obtenida a través del tiempo se podrán obtener *Kpi* que sirvan para medir o evaluar la propuesta de valor, con la cual se evaluarán futuras nuevas campañas de Marketing.

Presupuesto

Será elaborado por la gerencia, quien coordinará todas las acciones de Marketing de la empresa, destacando la creación del Branding, recolección y análisis de la información proveniente de los clientes, los gastos asociados a la implementación de este plan serán desarrollados en la evaluación económica.

Control de implementación del plan de Marketing

Toda la información, indicadores o *Kpis*, serán analizados de manera semestral, durante el primer año, para realizar ajustes o modificaciones si así fuese necesario, posterior a este primer periodo, la información será analizada nuevamente.

Determinación de mercados meta

Para determinar el Mercado Meta, en el que enfocará la estrategia, será tomada la parte de la información del estudio de Mercado realizado con anterioridad, es de esa información más el perfil de cliente, con el cual es posible definir que el mercado final corresponde a las compra/venta y arriendos de departamentos, a hombres y mujeres jóvenes e inmigrantes profesionales que buscan su primera propiedad o buscan simplemente independizarse o buscar su primer hogar en el país, incluyendo adultos mayores que buscan algo más pequeño, y por último los matrimonios jóvenes quienes buscan tener más espacio, para formar sus familias.

Estrategia de producto (Branding)/ Servicios/ Estrategia de marca

Para que toda estrategia sea exitosa, es necesario contar con la imagen personal que se desea transmitir, esta debe ser la correcta para perdurar en el tiempo. El branding personal tiene mucho que ver con la post-venta, con la percepción que se tiene del servicio inmobiliario, es por eso que se debe buscar un nombre para la empresa que cumpla con ciertos requisitos, que sea breve, fácil de recordar, y que al decirlo llame la atención del cliente final.

Al ver en la competencia cuales eran las marcas más reconocidas, tales como “engelvoelkers”, “Procasa”, “Fuenzalida Propiedades”, por mencionar a algunas, es posible apreciar que sus nombres no cumplen tan bien, los requisitos antes mencionado, es por lo mismo que se debería definir un nombre con el que la estrategia de comienzo a una nueva etapa y su logo sea fácil de reconocer.

Los servicios que entregará serán los de ser una ayuda para quienes necesiten comprar, vender o arrendar una propiedad, con una propuesta de valor que se origina en la necesidad de acompañar, orientar y ayudar a los clientes que no saben de construcción o no saben cómo responder a sus dudas, es por esto que apoyara a sus clientes entregando un servicio al cliente de calidad, con informes técnicos elaborados por profesionales del área que aporten datos claves y transmitan tranquilidad y satisfacción al cliente.

Estrategia de precio.

Al ser un mercado con bastantes corredoras de propiedades, la estrategia que se adoptará en una primera instancia será la de una “Estrategia de Penetración”, con esto se refiere en fijar un precio inicial bajo para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores, que sirva para dar a conocer la marca, con esto se busca un elevado volumen de ventas que reduzca los costos, lo que permite a la empresa bajar sus precios.

Estrategia de distribución.

Para afrontar la estrategia de distribución, se decidió tomar una “Distribución Directa, pero Selectiva”. Durante el primer año será un factor importante a medir, y para conseguir esto la estrategia estará enfocada en el potencial que entregan las plataformas existentes, tales como YouTube, Facebook, Instagram (redes sociales en general.), siendo estas donde estará centradas parte importante de este plan de marketing, para lograr una entrada agresiva se subirán videos informativos con Tips (similar al programa “*hágalo usted mismo*” – importante cadena retail enfocado a la construcción), que ayuden a todos los potenciales clientes a entender cómo se debe revisar una propiedad, haciendo hincapié en nuestra propuesta de valor, y lo importante que es la entrega de un servicio de calidad con informes técnicos que aporten al cliente.

Dentro de esta estrategia se considerará la utilización de E-Mail como una herramienta fundamental, considerando que es el principal medio de comunicación inicial, por este medio se lograra el primer contacto para poder agendar reuniones que sean amigables con los clientes, permitiendo que sean realizadas donde ellos prefieran, siendo los corredores los que se acerquen al cliente y no al revés.

Estrategia de comunicación / BSP.

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación se desarrolló la siguiente matriz BSP (Brand Positioning Statement):

PARA	Personas que quieran tener su primera propiedad o buscan un lugar para formar su familia
ES EL	Corretaje de Propiedades
QUE	Es un intermediario entre quienes compran, arriendan o venden una propiedad
POR QUE	Te ayuda, orienta y entrega información clave sobre la propiedad que buscas, con informes técnicos complementarios, para saber que compras o vendes
ENTNCES	Si yo trabajo aca, me siento seguro y acompañado porque su servicio es de calidad

Estrategia de ventas.

Para que la estrategia de ventas sea un éxito, las decisiones tomadas son las siguientes:

- ✓ Creación de una página Web, que sea amigable con los usuarios y que entregue toda la información de manera simple de entender.
- ✓ Entregar tips, en videos que “*eduquen*”, a nuestros clientes con las claves de revisión de una propiedad.
- ✓ Utilización para difusión de la marca en las distintas plataformas de internet
- ✓ Entregar de manera gratuita a nuestros clientes, un informe técnico preparado por profesionales del área de la construcción con información relevante para el cliente, tanto para quien compra, vende o arrienda.
- ✓ Realización de seguimiento a los clientes para mantener una relación en el tiempo, y no solo para cerrar un negocio.
- ✓ Feedback con los clientes, para la obtención de datos que ayuden a la mejora de la experiencia cliente
- ✓ Utilización de la estrategia de *precios por penetración (inicialmente)*.

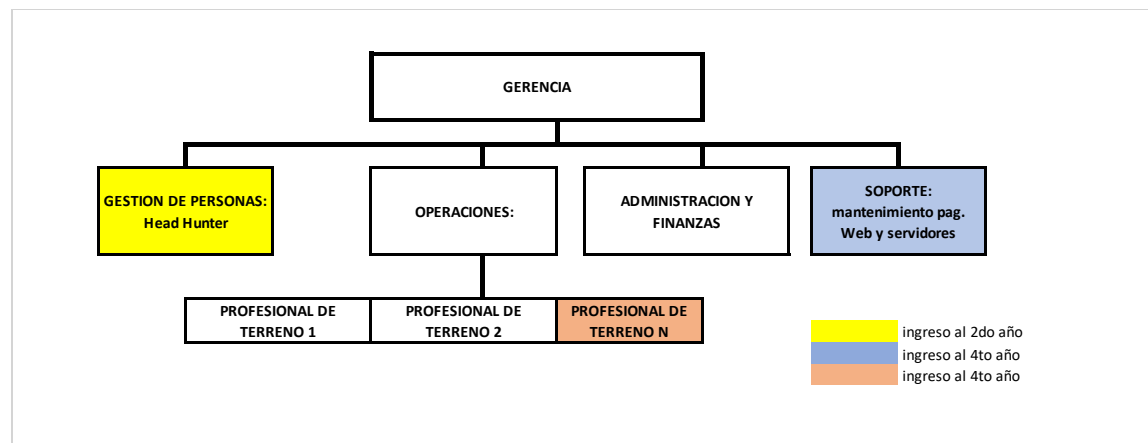
ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Este plan representa la manera como está organizada la empresa, de manera tal que todo trabajo este coordinado y orientado a la obtención de los objetivos planteados por la gerencia.

Se propone una estructura simple, pero que permita apreciar una columna vertebral, en la cual queden claras las funciones de todos los profesionales involucrados en el negocio, con el cual se forme un equipo de trabajo flexible y orientado hacia el cliente. Para asegurar el éxito de la estructura será fundamental la polifuncionalidad de todos los miembros de la organización, de esta manera se logra la autonomía de los empleados y un mejor sentido de propiedad, generando un contexto favorable para las oportunidades de mejora en la estructura organizacional propuesta.

Organigrama

Como se ha mencionado anteriormente, para dar marcha a la empresa, no se requiere de mucho personal, por lo que el organigrama queda determinado en el siguiente esquema:



En el esquema propuesto se definen básicamente como estará conformada la estructura jerárquica de la corredora de propiedades, liderada por la Gerencia General, luego Gestión de Personas (departamento que durante el primer año será subcontratado a una empresa Head Hunter), el Nivel de Administración y finanzas, responsable de contabilidad y remuneraciones. El área de Soporte (departamento considerado a ser integrado desde el 4to año, durante los primeros 3 periodos será subcontratado este servicio) responsable del mantenimiento de la plataforma Web. El ultimo departamento corresponde al de Operaciones, quien tiene en un Tercer nivel, el equipo de profesionales de terreno que visitaran a los clientes y que elaboraran los informes técnicos, correspondiente a una compra, venta o arriendo, es importante destacar que esta línea de trabajo representa el Core del negocio, ya que el contar con conocimientos constructivos potencia la propuesta de valor.

Misión y objetivos del área de RRHH.

Ser un permanente intermediario entre la empresa y los trabajadores, donde se fomenta la cultura de la organización, a través de políticas, directrices y procedimientos que guíen hacia un desarrollo integral, permitiendo el mejoramiento continuo de la organización y elevando los niveles de bienestar interno.

Política de RRHH.

La política de Recursos Humanos tiene como finalidad principal lograr la alineación de los objetivos organizacionales con el desempeño de las funciones de sus trabajadores, proporcionando orientaciones que permitan saber cómo proceder ante situaciones actuales o futuras dentro de la organización. Saber cómo se realizan las actividades nos permite, bajo directrices determinadas, desarrollar procedimientos para cada tarea y en cada cargo específico. Por lo tanto, éstas corresponden a la declaración de las intenciones y criterios bajo los cuales se dirige la Organización.

La definición de las políticas de Recursos Humanos debe estar en concordancia con los valores de la empresa, que sustentan las bases de cómo se desarrollan todas las actividades

dentro de la organización. Es importante que las acciones se basen en ellos, para que exista congruencia entre las políticas y los objetivos de la organización y así contribuir al involucramiento de los colaboradores, alineando los intereses de los distintos actores en un fin común.

Selección de personal

Con la finalidad de proponer, desarrollar y mantener en forma eficiente los procesos relativos al ingreso de personal, se proporcionan lineamientos estratégicos que permiten, dentro del marco legal vigente, optimizar y uniformar los procedimientos de reclutamiento, selección y contratación del personal que se incorpore, aplicando criterios objetivos, transparentes e informados y considerar procedimientos validados de evaluación técnica y psicolaboral, que provean a las personas adecuadas según los perfiles de cargo definidos, dando oportunidades de ingreso a los postulantes y generando alternativas que permitan a la jefatura elegir al mejor candidato.

Todas las jefaturas y personas participan en este proceso y son los encargados de realizar una solicitud formal de incorporación de trabajadores mediante un Formulario de Reclutamiento que deberá completarse en su totalidad contando con la firma del solicitante.

Procedimiento de selección y reclutamiento

Gerencia hará el levantamiento de las necesidades y será quien evaluará y definirá si se efectúa o no una nueva contratación de mano de obra. Si evalúa que es necesario, entonces enviará vía correo electrónico esa solicitud de personal al departamento de Gestión de Personas (o head hunter si es durante el primer periodo) para que comience con la búsqueda.

Sólo Gerencia está facultado para ejecutar esta solicitud a Gestión de Personas, tanto para contratación, traslado o finiquito de personal de obra y es este último quien debe chequear cada solicitud que le hagan llegar antes de dar comienzo a la búsqueda de personal.

Gestión de Personas una vez en conocimiento de la solicitud, buscará y seleccionará entre los candidatos a las personas adecuadas, o que cumplen con los requisitos de contratación del orden de la búsqueda debiera ser el siguiente:

Después de obtenidos los datos y siendo previamente chequeados, se procederá a la celebración del contrato, para esto se requerirá al candidato los siguientes antecedentes:

- Certificado de antecedentes al día (para uso interno).
- Certificado de afiliación AFP.
- Certificado de Cotizaciones (últimas 36 cotizaciones con RUT o nombre de los Empleadores anteriores).
- Certificado afiliación FONASA o ISAPRE (en caso de ISAPRE debe indicar el Plan en pesos o U.F.).
- Fotocopia de cédula de identidad por ambos lados (vigente). Si el trabajador es Extranjero debe presentar su Visa con permanencia definitiva y cédula original. No se aceptarán trabajadores extranjeros que no tengan situación regularizada en el país.
- Último finiquito que acredite la especialidad a la cual postula y causal de despido por el empleador anterior.
- Certificado de residencia.
- Declaración de forma de pago

Remuneraciones

Los trabajadores contarán con un sueldo base más comisión por venta, una vez revisadas los negocios ingresados y ejecutados por vendedores, se procede a materializar los porcentajes de comisiones, para luego proceder a generar la carga de remuneraciones, indicando claramente cuentas y fecha en la cual se llevará a cabo el pago (último día hábil del mes, si existen excepciones se revisarán mes a mes).

Desvinculaciones

En este documento debe quedar claramente identificada la causal de despido y todos los acuerdos a los que se comprometen ambas partes, en lo que respecta a plazos, indemnizaciones y el monto que el empleador debe pagar al empleado. En caso de renuncia, el trabajador tiene la obligación de presentar en la Oficina, un documento que acredite su decisión visado por un Ministro de Fe, dentro de un plazo de 48 horas.

Planes de capacitación

El desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que permitan el crecimiento profesional y personal y que promueva, a su vez, un mejor resultado en eficiencia y calidad es lo que busca el Departamento con el área de capacitación.

El recurso más importante con el que cuenta la Organización es el recurso humano, y la capacitación es una inversión con una mirada a largo plazo, debido a que los resultados no sólo benefician al empleado que la recibe, sino que además contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Con la capacitación se busca equilibrar las competencias actuales, entendidas como conocimientos y habilidades de las personas en el presente con las posibles competencias y necesidades futuras de la Organización, en base a su estrategia, estructura, misión y entorno.

La finalidad es adherirse a una OTIC – OTEC (2° año funcionamiento). De esta manera, es posible utilizar la denominada Franquicia Sence (Ley 19518). La franquicia tributaria de capacitación opera en virtud de un valor hora cronológica máximo por participante, cantidad que es establecida anualmente. Este valor define el monto máximo que se podrá imputar a la franquicia tributaria de capacitación, respecto de las horas cronológicas efectivamente realizadas por el participante en una actividad de capacitación.

La imputación efectiva de este valor hora SENCE a la franquicia debe realizarse sobre la base de distintos tramos, que dependen del monto de las remuneraciones de los trabajadores que utilicen este beneficio.

PLAN OPERACIONAL

El objetivo de este Plan de Operaciones consiste en 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.

Comercialización de una propiedad

el deber de una empresa corredora de propiedades es conseguir una negociación en el menor tiempo posible, asegurándose antes que el inmueble tenga relación con precio y calidad. A continuación, enumeraremos técnicas de comercialización de propiedades.

- ❖ ***Definir un valor justo.*** Se debe asesorar al propietario del inmueble. El precio de una vivienda es el factor más importante durante el proceso de venta. Si una propiedad tiene un valor por encima del estándar, lo más probable es que tardará en lograr venderla. Por lo tanto, es importante fijar el precio de la propiedad basándose en su valor en el mercado real.
- ❖ ***Papeles de la propiedad en regla.*** Debe asegurarse que el propietario tiene todos los papeles de la propiedad en regla (título de propiedad, planos, etc.) para no tener sorpresas desagradables a la hora de cerrar un negocio.
- ❖ ***Una imagen dice más que mil palabras.*** No se trata de mentir sobre una propiedad, pero siendo un Corredor de Propiedades puede identificar cómo sacarle el mejor ángulo a hora de tomar fotos.
- ❖ ***Propaganda en medios impresos.*** Uno de los recursos más utilizados a la hora de buscar interesados para una propiedad son los medios de comunicación impresos

- ❖ **Comercialización en medios digitales.** El 90% de los compradores inician la búsqueda de su vivienda a través de internet. Por lo tanto, es necesario que un Corredor de Propiedades cuente con un medio de comercialización que entregue toda la información que al comprador le interesa: Ubicación, tipo de construcción, capacidad, imágenes, entre otros.

Compra venta

Luego de celebrado el contrato de prestación de servicios entre la empresa corredora de propiedades y el cliente, se deben realizar – a lo menos - los siguientes pasos:

a) **Reunir los documentos legales de la propiedad**, para determinar de manera cierta, si no existen prohibición o impedimento legal que impida transferir el dominio de la propiedad, dentro de los documentos que se deben reunir están:

- ❖ Certificado de hipotecas, gravámenes, prohibiciones e interdicciones, otorgado por el Conservador de Bienes Raíces respectivo (normalmente el Conservador de la comuna en que se ubica el inmueble). Se solicita por cualquier persona, debiendo para ello señalar la foja, número y año de inscripción del inmueble;
- ❖ Copia de inscripción de dominio con certificación de vigencia, (también lo otorga el conservador de bienes raíces), habitualmente viene incluido en el certificado anterior;
- ❖ Copias de las inscripciones de dominio de los últimos 10 años. (Conservador de Bienes Raíces)
- ❖ Copias de los títulos de dominio de los últimos 10 años. Esto es, copia de aquellas escrituras públicas y demás documentos que dieron lugar a la adquisición del inmueble (compraventas, adjudicaciones, permutas, donaciones, daciones en pago, etc.). Documento que, si no se encuentran en su poder, pueden requerirse en las respectivas notarias en que se celebró el acto, y en su caso en los Archivos Judiciales;
- ❖ Certificado de avalúo fiscal. Otorgado por el Servicio de Impuestos Internos. Se puede obtener vía internet;

- ❖ Certificado de deuda en caso que el avalúo fiscal esté afecto al pago de contribuciones. Lo emite la Tesorería General de la República. En caso que esté afecto al pago de contribuciones, se debe obtener certificado municipal de deuda por concepto de aseo domiciliario;
- ❖ Certificado de expropiación municipal (otorgado por la Dirección de Obras Municipales)
- ❖ Certificado de número (otorgado por la Municipalidad);
- ❖ Certificado de expropiación fiscal (otorgado por el SERVIU);
- ❖ Copia de recepción municipal (se debe buscar en la carpeta del inmueble que por el rol de avalúo lleva la Dirección de Obras Municipales respectiva);
- ❖ Fotocopia de planos, en caso que existan;
- ❖ Fotocopia de cuentas de suministros básicos (luz, agua, gas, teléfono, entre otros);
- ❖ Copia de mandato, en caso que quien comparezca a la firma de la escritura de compraventa sea un tercero en representación del o los propietarios.
- ❖ Certificado de matrimonio, con la finalidad de determinar si el vendedor está casado en régimen de sociedad conyugal, en cuyo caso debe comparecer la mujer en la firma de la escritura de compraventa.

En caso que el eventual comprador realice la operación de compraventa en forma directa, sin financiamiento de terceros, se pueden obviar algunos antecedentes, bajo la responsabilidad del asesor legal de éste. En caso de que se realice por intermedio de Banco o institución financiera, se requiere TODOS estos antecedentes en forma conjunta.

- b) ***Tasar el inmueble, con la finalidad de tener un precio objetivo.***
- c) ***Elaboración del informe técnico, que sirva de apoyo para el cliente***
- d) ***Promocionar la propiedad, en diarios, periódicos o internet***
- e) ***Mostrar la propiedad a posibles compradores***
- f) ***Entregar información legal, a posibles compradores***

Arriendos

Una vez recibida una propiedad en arriendo, la corredora de propiedades debe realizar una completa evaluación de cada interesado que manifieste interés en arrendar un inmueble, mediante un análisis de los antecedentes comerciales y financieros de cada postulante como arrendatario.

El propietario para entregar en arriendo un inmueble debe cumplir los siguientes requisitos:

- a) Dejar una Fotocopia de la escritura o algún documento que acredite el dominio de la propiedad
- b) Acreditar situación actual de pago de Luz, Agua, Teléfono, recolección de basura municipal, contribuciones, último pago de dividendo;
- c) Fotocopia del carné de identidad, por ambos lados del dueño o arrendador del inmueble;
- d) Firmar una orden de arriendo y de administración en la oficina;
- e) Dejar un juego de llaves para mostrar la vivienda.

Por su parte la corredora de propiedades deberá:

- a) Fijar el valor del arriendo en coordinación con el propietario (arrendador, previa entrega de un informe técnico, donde se indiquen los valores de arriendo del sector, en función de los m², estacionamientos, etc).
- b) Recibir la propiedad;
- c) Hacer un inventario detallado del inmueble;
- d) Publicitar la propiedad (letrero en el lugar, internet y diarios);
- e) Mostrar la propiedad las veces que sea necesario;
- f) Solicitar informes comerciales y laborales de los interesados;
- g) Seleccionar de acuerdo a lo anterior la persona que sea más idónea;
- h) Confeccionar contrato arriendo y firmarlo en notaria
- i) Dependiendo del caso en particular, por lo general se exige una garantía adicional al arrendatario ya sea aval o letra;
- j) Entregar la propiedad con el inventario debidamente firmado;
- k) Confeccionar la primera liquidación al propietario, detallando los ingresos y deduciendo la comisión de corretaje;
- l) Archivo de todos los antecedentes en una carpeta ad-hoc.

Honorarios. El corredor de propiedades cobra como honorarios por las gestiones anteriores el 50% del valor de un arriendo por una sola vez.

A partir del segundo mes de arriendo se cobra un 10% del valor del arriendo. Este valor se deduce de la renta mensual cobrada al arrendatario.

Dentro de los requisitos para el arrendatario están:

Con el fin de garantizar un pago oportuno de arriendo establecido y conservar el estado del inmueble en las mismas condiciones que cuando fue entregado, se debe contar con la mayor cantidad de antecedentes de las personas que ocuparan los inmuebles. Por ello los postulantes a arrendatarios deben entregar toda la información financiera, laboral y personal que puedan, para que así la elección por parte del corredor de propiedades sea la más segura.

Los requisitos y documentos que se deberán exigir al arrendatario son:

- a) Copia de Cédula de identidad del postulante;
- b) Informes de deudas comerciales – DICOM;
- c) Además, la persona interesada deberá anexar los siguientes documentos:

- Si el arrendatario es un empleado: contrato o certificado laboral en original que incluya datos: cargo, remuneraciones y tiempo de servicio, tres últimas liquidaciones de sueldo. En caso de que el arrendatario tenga otros ingresos, deberá anexar entonces los documentos que así lo acrediten ya que así con esto demuestra la solvencia necesaria para arrendar la propiedad.

- Si el arrendatario es independiente: debe demostrar ingresos anexando documentos que así lo acrediten, como copia de la última declaración de renta, boletas y/o boletín de informes comerciales.

- Si el arrendatario es una persona jurídica: Certificado de vigencia, certificado de comparecencia (representante legal). Copia de la última Declaración de Renta. Copia cédula

de identidad del representante legal, copia del pago de los 3 últimos IVA, copia declaración de renta de los últimos 2 años, si la sociedad inquilina está recientemente constituida debe presentar documentación de los socios, que demuestren satisfactoriamente sus ingresos y capacidad de pago.

La persona que postula deberá acreditar un ingreso mensual superior a tres (3) veces el valor del canon de arrendamiento, de no ser así, puede complementar la renta con un co-deudor.

Los co-deudores deben anexar las 3 últimas liquidaciones de sueldo.

Reserva y Honorarios: Una vez que la parte arrendadora ha elegido a un postulante, esta reserva la propiedad con el pago de mes de arriendo por adelantado, mes de garantía y los honorarios del corredor de propiedades (50% del canon primer más), todo esto se debe pagar antes de que se entregan las llaves y de la firma de contrato de arrendamiento.

Contrato tipo

En el anexo de la presente tesina se entrega un formato tipo de los contratos a realizar...

A continuación, se detalla un contrato tipo, celebrado entre la empresa corredora de propiedades y el cliente:

(MODELO)

ORDEN DE ADMINISTRACIÓN N°

En (ciudad) a XXX de XXXXXXXX de 201X, entre don _____ ,
(nacionalidad), (estado civil), (profesión u oficio), domiciliado en _____
, comuna de _____, provincia de _____, Región de _____,
cédula nacional de identidad N° _____, en adelante EL
MANDANTE o EL CLIENTE por una parte, y por la otra don , **Corredor de Propiedades**,
domiciliado en _____, comuna de _____,
provincia de _____, en delante EL MANDATARIO o EL CORREDOR se ha
convenido el siguiente mandato especial amplio:

1. CONDICIONES DEL MANDATO.-

a) En uso de este mandato, el mandatario podrá, administrar el inmueble arrendado, cobrar y percibir todas las rentas de arrendamiento, multas, cláusulas penales, garantías,

indemnizaciones y costas que por cualquier motivo debiera pagar el arrendatario; igualmente podrá cobrar y percibir las sumas que pudiera quedar adeudando el arrendatario: Podrá pagar las contribuciones del inmueble u otras deudas periódicas que afecten a la propiedad según las instrucciones que se le entregan más adelante; pagar a quien corresponda las cuentas de electricidad, agua, gas u otras que afecten al inmueble y los gastos comunes que hubieren quedado adeudando el arrendatario y podrá repetir contra éste, pudiendo hacer lo mismo con relación a los gastos comunes adeudados. Estará también facultado para hacer las reparaciones necesarias para mantener el inmueble en perfecto estado de conservación, con el tope de un mes de renta. Para sumas mayores, deberá ser autorizado por el mandante.

En caso alguno el mandatario estará obligado a incurrir en gastos o pagos por cuenta de su mandante si no contare o no estuviere provisto con los fondos suficientes para ello.

b) El mandatario podrá poner término judicial o extrajudicial al contrato de arrendamiento, representar al mandante en los juicios de desahucio, reconvenções de pago, restitución, terminación inmediata y/o anticipada del contrato de arrendamiento, indemnización de daños y perjuicios, y demás derivados del contrato, solicitar el lanzamiento, la retención de los bienes del arrendatario; llegar a convenios sobre plazos de restitución o respecto del pago de rentas insolutas y aceptar cauciones para asegurar el pago; representar al propietario en la reunión de comuneros que establece la ley de copropiedad inmobiliaria y, en general, en todos los actos y contratos que se relacionen con la administración del inmueble.

c) En el orden judicial, el mandatario, podrá desistirse en primera instancia de la acción deducida, absolver posiciones, renunciar a recursos o términos legales, transigir, comprometer, otorgar a los árbitros facultades de arbitradores, aprobar convenios y percibir con la sola limitación de que no podrá contestar nuevas demandas sin previa notificación personal de ellas al mandante. Las facultades contenidas en esta cláusula, las podrá ejercer el mandatario sólo cuando se le hubieren otorgado además, por escritura pública, en conformidad con la ley.

2. GARANTÍAS.-

Con el objeto de facilitar la devolución de la garantía al arrendatario, que perciba el mandante al momento de celebrarse el contrato de arrendamiento, el mandatario queda facultado para retener el valor de la renta del último mes de arrendamiento. El mandante se compromete a

completar oportunamente cualquier diferencia que se produjere en su contra, si la suma retenida fuere insuficiente para restituir el total de la garantía.

El mandatario restituirá la garantía al arrendatario, solo en la medida en que se reciba del inmueble arrendado en las condiciones normales de mantención o aquellas pactadas en el contrato respectivo, con todas sus cuentas al día, y en los plazos pactados en el contrato y deberá retener las sumas necesarias para cubrir los daños que tenga la propiedad y las cuentas que, correspondiéndole, no hubiere pagado el arrendatario.

3. COMISIONES.-

El mandatario recibirá por la realización total o parcial de sus servicios de administración una comisión equivalente a _____% de las sumas que perciba.

4. FACULTADES.-

El mandatario podrá delegar sus facultades, total o parcialmente y podrá designar abogado si lo estimare conveniente.

5. DESAHUCIO DEL MANDATO.-

Cualquiera de las partes podrá desahuciar el mandato de administración, con una anticipación no inferior a 60 días al término de cualquiera de los períodos de arrendamiento, mediante carta certificada notarial dirigida al domicilio de la otra o entregada personalmente.

6. INSTRUCCIONES ESPECIALES.-

El mandante entrega al mandatario, las siguientes instrucciones:

a) La renta deberá ser liquidada extendiendo cheque a nombre de: _____,
el que se retirará por el mandante de la oficina del corredor de propiedades:
_____, Se depositará en _____.

Se remitirá por correo a: _____

b) Pagará contribuciones del rol N° SI - NO

c) Pagará dividendo de SI - NO

XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX

CORREDOR

C.I. N°

XXXXXX XXXXXXX XXXXXXX

CLIENTE

C.I. N°

Comisiones

La corredora de propiedades puede acordar libremente la tasa de comisión con quienes solicitan su servicio, sin embargo el primer año, según su estrategia de finanzas los valores de su comisión inicial serán en el orden de **1%** para los negocios de compra venta, para el arriendo el % de comisión será de un **7%** por la administración legal de la propiedad mensual y para el cierre del contrato de arriendo el **50%** del valor del arriendo, estos valores podrán ser modificados según la proyección financiera a partir del segundo año, con esto se busca lograr una mejor participación de mercado.

Están derogadas todas las limitaciones que atentan contra el principio de libre contratación consagrado en nuestra legislación. Estipulaciones de la comisión.

El pacto de la corredora de propiedades y sus clientes sobre la comisión va inserto en la respectiva orden.

La comisión es por lo general un porcentaje del precio del contrato. Pero, no hay inconveniente en pactarla en un monto fijo o en cualquier otra forma, ya que el convenio está entregado a la voluntad de las partes.

Cláusulas usuales.

La práctica ha acuñado cláusulas cuyo objeto común es asegurar la ejecución de buena fe del acuerdo sobre comisión. Son de uso corriente, las siguientes:

- a) Comitente debe pagar la comisión, cuando celebra el contrato después de vencido el plazo de la orden, si el comprador o arrendatario recibió orden de visita durante la vigencia de ella;
- b) Comitente debe pagar la comisión si revoca o retira la orden pendiente el plazo de su duración;
- c) Comitente debe pagar doblada la comisión si vende o arrienda por sí mismo o en cualquier forma, estando vigente orden con exclusividad;

- d) El interesado en comprar o arrendar debe pagar la comisión si se entiende directamente con el vendedor o arrendador;
- e) El comprador se obliga a retener, al momento se pagar el precio, la comisión correspondiente al vendedor, autorizado por éste, constituyéndose en codeudor solidario de la respectiva obligación.

En todas estas cláusulas se precave el fraude de que pueda ser víctima el corredor, quedando sin comisión año y localización de las Instalaciones

PLAN FINANCIERO

Estrategia financiera

Independiente de cuál sea la estrategia general de la empresa, esta debe ir acompañada de los planes funcionales que permitan enlazar y apoyar los objetivos principales de la organización. Para esto se revisa la estrategia financiera que abarca un conjunto de áreas clave que resultan del análisis estratégico que fue realizado y mencionado anteriormente. Estos aspectos claves responden a las estrategias que desde el punto de vista financiero deberán regir el desempeño a largo plazo y corto plazo, de los cuales generalmente se señalan el análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios. El análisis del activo circulante, liquidez y solvencia. De la misma forma, también se analizan la estructura financiera y nivel general de endeudamiento, con análisis de las distintas fuentes de financiamiento.

La estrategia adoptada corresponde a la siguiente;

Inversiones / Estrategia - Año 0

Corresponde a la inversión inicial, en esta se ven reflejados los siguientes costos;

ITEM				Año 0	Año 3 - \$6
INVERSIÓN	Unidad	Cantidad	Unitario		
Creación empresa, asesoría legal	GL	1	\$ 320.000	\$ 320.000	
Hosting página web (válido por 12 meses)	GL	1	\$ 18.930	\$ 18.930	
Dominio página web (válido por 12 meses)	GL	1	\$ 9.990	\$ 9.990	
Diseño página web responsiva	unidad	1	\$ 350.000	\$ 350.000	
Mobiliario oficinas	GL	1	\$ 800.000		\$ 800.000
Equipos e impresoras	GL	1	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000
Folletería y tarjetería	mes	1	\$ 50.000	\$ 100.000	
Patente comercial	semestre	1	\$ 36.690	\$ 73.380	
Certificado digital (facturación SII, válido por 12 meses)	GL	1	\$ 18.890	\$ 18.890	
Servicios Google Drive (gmail, hangouts, keep)	mes	1	\$ 30.000	\$ 360.000	
Publicidad en redes sociales y páginas asociadas	semestre	1	\$ 400.000	\$ 800.000	
Capital de trabajo (cubre 6 meses)	mes	1	\$ 1.410.000	\$ 8.460.000	
Arriendo oficina co-work	mes	1	\$ 150.000	\$ 900.000	
Total Inversión				\$11.411.190	\$2.800.000

Del cuadro anterior se puede inferir, que el mayor porcentaje de inversión corresponde al capital de trabajo (suficiente para operar durante 6 meses) y el arriendo de oficina co-work. Teniendo como total de inversión un valor de **\$14.211.190.-**

Determinación ingresos / Estrategia Año 1-5

Al inicio del proyecto se toman en consideración las siguientes variables:

Proyección ventas y arriendos de viviendas, gran Santiago

Dado el comportamiento histórico de las ventas en el sector del Gran Santiago, se determina la proyección de ventas para los cinco siguientes años, en base a como sigue;

- ✓ Promedio de ventas en Gran Santiago, según informe de Gerencia de estudios entregado por la Cámara Chilena de la Construcción.

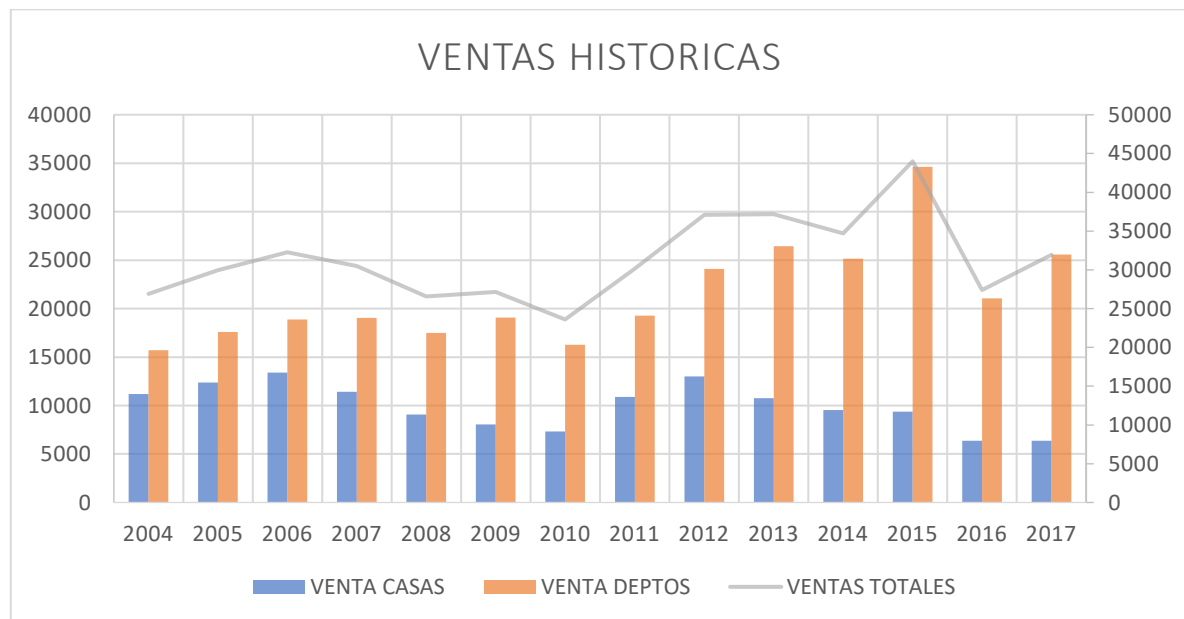


Gráfico elaboración propia, en base a informe de CCHC

Una vez analizados los datos se puede obtener la tasa de crecimiento para ambos – departamentos y casas.

- ✓ Tasa de crecimiento casas = 4.1% anual
- ✓ Tasa de crecimiento departamentos = -3.4 % anual

Con respecto a los arriendos se consideró la tasa de crecimiento de inmigrantes.

- ✓ Tasa de crecimiento casas = 14% anual

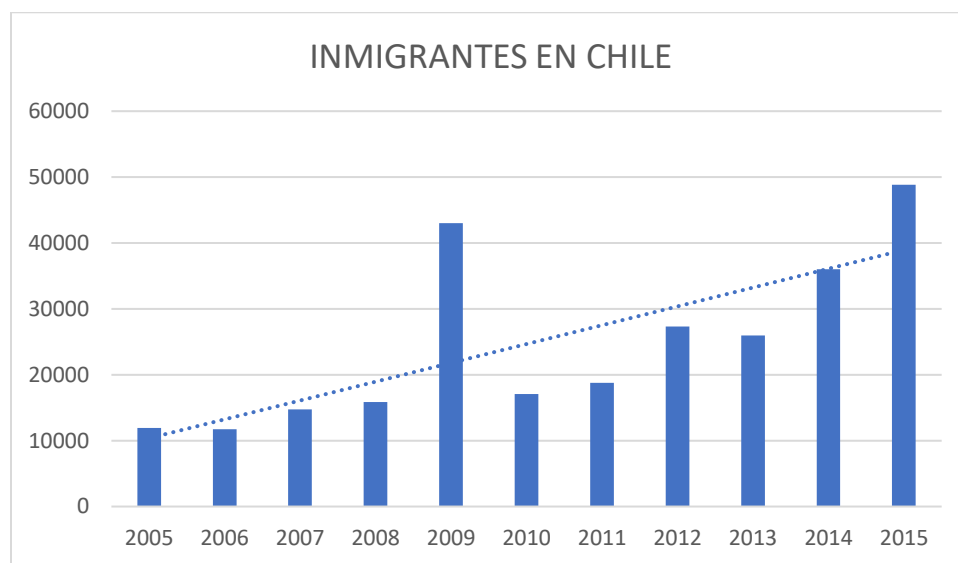


Gráfico elaboración propia, en base a datos departamento extranjería, Asociación de Municipalidades de Chile.

Es importante destacar que también se incluye la proyección de stock, la cual se encuentra a la baja durante los últimos años, lo que demuestra que la velocidad de venta se reduce y existe un mayor dinamismo en las ventas.

Proyección PIB

Según el análisis del entorno, se tomó en consideración de igual manera la proyección del PIB para el presente año.

- ✓ Proyección estimada = 2,5-3,0% año 2018

Población Gran Santiago

Se analizaron datos directamente desde el INE para poder revisar y proyectar la tasa de crecimiento demográfico en el Gran Santiago, el resultado fue el siguiente;

- ✓ Proyección estimada = 1% año 2018

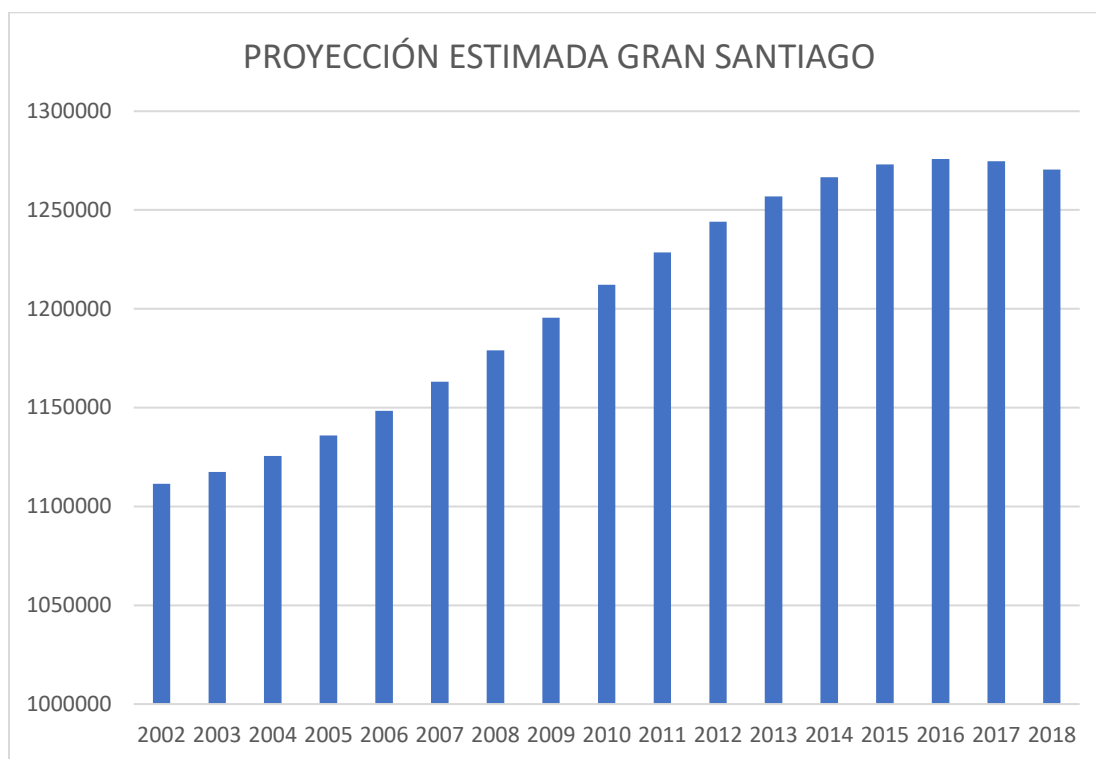


Gráfico elaboración propia, en base a datos <http://www.ine.cl/estadisticas/demograficas-y-vitales>

Luego de analizar la totalidad de variables comentadas anteriormente, se llega a la conclusión de que las proyecciones de venta para el plan de negocios son;

	PROYECCIÓN %			PROMEDIO CREC
	Ventas	Compras	Arriendos	
1	12,0%	12,0%	14,0%	12,7%
2	15,0%	15,0%	14,0%	14,7%
3	10,0%	10,0%	14,0%	11,3%
4	8,0%	8,0%	14,0%	10,0%
5	4,0%	4,0%	14,0%	7,3%

Estas proyecciones se deben al comportamiento de años anteriores y considerando la cantidad de inmigrantes que se proyectan a ingresar durante los próximos años, uno de los principales segmentos a los que se atacan, y además al movimiento del mercado inmobiliario.

Políticas financieras

Inicialmente, se estima un financiamiento compuesto; por un total de 40% por parte de inversionistas y un 60% correspondiente a crédito solicitado al banco. Se debe mencionar que al no contar con un historial de comportamiento se opta por uno del tipo “consumo” por consiguiente, se consideran en la tabla de amortización estos valores.

Proyección estados financieros

A continuación, se entrega la proyección de estados financieros.

Estado de Resultado (M\$)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	\$ 29.253.517	\$ 34.129.104	\$ 40.987.958	\$ 50.496.495	\$ 62.891.835
Costos	\$ 6.982.200	\$ 8.145.900	\$ 10.474.275	\$ 11.637.000	\$ 15.128.100
Ingreso Bruto	\$ 22.271.317	\$ 25.983.204	\$ 30.513.683	\$ 38.859.495	\$ 47.763.735
Gastos de Adm. y Ventas	\$ 2.310.000	\$ 5.522.461	\$ 12.240.257	\$ 12.240.257	\$ 13.440.257
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ 693.333	\$ 693.333	\$ 693.333
Resultado Operacional	\$ 19.961.317	\$ 20.460.743	\$ 17.580.093	\$ 25.925.905	\$ 33.630.145
Ingresos Financieros					
Utilidad Inv. Emp. Relacionada(+/-)					
Otros Ing. Fuera Explotación					
Gastos Financieros	\$ -2.501.191	\$ -2.582.942	\$ -2.684.722	\$ -2.811.438	
Otros Egr. Fuera Explotación					
Diferencia Tipo Cambio(+/-)					
Resultado No Operacional	\$ -2.501.191	\$ -2.582.942	\$ -2.684.722	\$ -2.811.438	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 17.460.126	\$ 17.877.801	\$ 14.895.371	\$ 23.114.468	\$ 33.630.145
Impuestos Corporativos(27%)	\$ 5.255.464	\$ 5.524.401	\$ 4.746.625	\$ 6.999.994	\$ 9.080.139
Utilidad del ejercicio antes Impto	\$ 12.204.662	\$ 12.353.400	\$ 10.148.746	\$ 16.114.473	\$ 24.550.006
Impuesto a la renta 20%	\$ -2.440.932	\$ -2.470.680	\$ -2.029.749	\$ -3.222.895	\$ -4.910.001
Utilidad del ejercicio después Impto	\$ 9.763.729	\$ 9.882.720	\$ 8.118.997	\$ 12.891.579	\$ 19.640.005

EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Determinación de los flujos

Además, se incluye la proyección del flujo de caja, proyectos puros e inversionistas (con la determinación de costo de capital y patrimoniales).

ITEM	Año 0	Año 1- S1	Año 1- S2	Año 2- S3	Año 2- S4	Año 3- S5	Año 3- S6	Año 4- S7	Año 4- S8	Año 5- S9	Año 5- S10	TOTAL
VENTAS												
Comisión por venta	\$ -	\$ 6.577.200	\$ 6.577.200	\$ 7.673.400	\$ 7.673.400	\$ 8.769.600	\$ 9.317.700	\$ 10.962.000	\$ 10.962.000	\$ 15.346.800	\$ 15.346.800	\$ 99.206.100
Comisión por compra	\$ -	\$ 6.577.200	\$ 6.577.200	\$ 7.673.400	\$ 7.673.400	\$ 8.769.600	\$ 9.317.700	\$ 10.962.000	\$ 10.962.000	\$ 13.154.400	\$ 13.154.400	\$ 94.821.300
Comisión por arriendo	\$ -	\$ 1.403.583	\$ 1.403.583	\$ 1.637.514	\$ 1.637.514	\$ 2.294.260	\$ 2.294.260	\$ 3.168.968	\$ 3.168.968	\$ 2.807.166	\$ 2.807.166	\$ 22.622.982
Otros	\$ -	\$ -	\$ 137.551	\$ -	\$ 160.476	\$ -	\$ 224.837	\$ -	\$ 310.559	\$ -	\$ 275.102	\$ 1.108.526
INGRESO POR VENTAS	\$ -	\$ 14.557.983	\$ 14.695.534	\$ 16.984.314	\$ 17.144.790	\$ 19.833.460	\$ 21.154.498	\$ 25.092.968	\$ 25.403.527	\$ 31.308.366	\$ 31.583.468	\$ 217.758.908
COSTOS VARIABLES												0
Costo de Producción												
Subcontratos externos (asesorías)	\$ -	\$ 97.500	\$ 97.500	\$ 113.750	\$ 113.750	\$ 880.000	\$ 138.125	\$ 162.500	\$ 162.500	\$ 211.250	\$ 211.250	\$ 2.188.125
Costo de Ventas y Distribución												
Comisión por venta	\$ -	\$ 3.288.600	\$ 3.288.600	\$ 3.836.700	\$ 3.836.700	\$ 4.384.800	\$ 4.658.850	\$ 5.481.000	\$ 5.481.000	\$ 7.125.300	\$ 7.125.300	\$ 48.506.850
Otros	\$ -	\$ 150.000	\$ 60.000	\$ 175.000	\$ 70.000	\$ 200.000	\$ 212.500	\$ 250.000	\$ 100.000	\$ 325.000	\$ 130.000	\$ 1.672.500
TOTAL CV	\$ -	\$ 3.536.100	\$ 3.446.100	\$ 4.125.450	\$ 4.020.450	\$ 5.464.800	\$ 5.009.475	\$ 5.893.500	\$ 5.743.500	\$ 7.661.550	\$ 7.466.550	\$ 52.367.475
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$ -	\$ 11.021.883	\$ 11.249.434	\$ 12.858.864	\$ 13.124.340	\$ 14.368.660	\$ 16.145.023	\$ 19.199.468	\$ 19.660.027	\$ 23.646.816	\$ 24.116.918	\$ 165.391.433
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		24%	23%	24%	23%	28%	24%	23%	23%	24%	24%	
ITEM	Año 0	Año 1- S1	Año 1- S2	Año 2- S3	Año 2- S4	Año 3- S5	Año 3- S6	Año 4- S7	Año 4- S8	Año 5- S9	Año 5- S10	TOTAL
MARGEN CONTRIBUCIÓN	\$ -	\$ 11.021.883	\$ 11.249.434	\$ 12.858.864	\$ 13.124.340	\$ 14.368.660	\$ 16.145.023	\$ 19.199.468	\$ 19.660.027	\$ 23.646.816	\$ 24.116.918	\$ 165.391.433
MARGEN CONTRIBUCIÓN %		24%	23%	24%	23%	28%	24%	23%	23%	24%	24%	
COSTOS FIJOS												
Costos Producción												
Salarios	\$ -	\$ -	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.320.000	\$ 1.960.000	\$ 1.960.000	\$ 1.960.000	\$ 1.960.000	\$ 1.960.000	\$ 1.960.000	\$ 15.720.000
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 131.051	\$ 126.910	\$ 287.949	\$ 283.808	\$ 287.949	\$ 283.808	\$ 287.949	\$ 283.808	\$ 1.973.230
Costos Administración y Gastos Generales												
Salarios Administración	\$ -	\$ -	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 612.000	\$ 612.000	\$ 612.000	\$ 612.000	\$ 1.212.000	\$ 1.212.000	\$ 5.142.000
Gastos Generales Administración	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 264.500	\$ 180.000	\$ 264.500	\$ 180.000	\$ 264.500	\$ 180.000	\$ 264.500	\$ 180.000	\$ 1.778.000
Arriendos	\$ -	\$ -	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 13.500.000
Servicios básicos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 5.040.000
Costos Marketing y Ventas												
Promoción y Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 800.000
Costos Desarrollo												
Materiales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 1.800.000
TOTAL CF	\$ -	\$ -	\$ 2.310.000	\$ 2.805.551	\$ 2.716.910	\$ 6.164.449	\$ 6.075.808	\$ 6.164.449	\$ 6.075.808	\$ 6.764.449	\$ 6.675.808	\$ 45.753.230
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES												
Depreciación						\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 2.080.000
TOTAL DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	
BENEFICIO OPERACIONAL	\$ -	\$ 11.021.883	\$ 8.939.434	\$ 10.053.313	\$ 10.407.430	\$ 7.857.545	\$ 9.722.548	\$ 12.688.353	\$ 13.237.552	\$ 16.535.701	\$ 17.094.444	
ITEM	Año 0	Año 1- S1	Año 1- S2	Año 2- S3	Año 2- S4	Año 3- S5	Año 3- S6	Año 4- S7	Año 4- S8	Año 5- S9	Año 5- S10	TOTAL
EBITDA	\$ -	\$ 11.021.883	\$ 8.939.434	\$ 10.053.313	\$ 10.407.430	\$ 8.204.212	\$ 10.069.215	\$ 13.035.020	\$ 13.584.219	\$ 16.882.368	\$ 17.441.110	
MARGEN EBITDA %		76%	61%	59%	61%	41%	48%	52%	53%	54%	55%	
IMPUESTOS												
Impuestos	\$ -	\$ 2.975.908	\$ 2.279.556	\$ 2.714.395	\$ 2.810.006	\$ 2.121.537	\$ 2.625.088	\$ 3.425.855	\$ 3.574.139	\$ 4.464.639	\$ 4.615.500	\$ 31.606.623
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -	\$ 8.045.975	\$ 6.659.879	\$ 7.338.919	\$ 7.597.424	\$ 5.736.008	\$ 7.097.460	\$ 9.262.498	\$ 9.663.413	\$ 12.071.062	\$ 12.478.944	

Flujo proyecto puro

FLUJO PROYECTO PURO												
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIONES												
Depreciación							\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 346.667	\$ 2.080.000
INVERSIONES												
Inversión en Terrenos/Arriendos	\$ -900.000											\$ -900.000
Inversión en Equipamiento /Maquinaria						\$ -2.800.000						\$ -2.800.000
Inversión en Activos Intangibles	\$ -2.051.190											\$ -2.051.190
Inversión en capital de trabajo (KT)	\$ -8.460.000											\$ -8.460.000
FLUJO DE CAJA PURO	\$ -11.411.190	\$ 8.045.975	\$ 6.659.879	\$ 7.338.919	\$ 7.597.424	\$ 3.282.674	\$ 7.444.127	\$ 9.609.164	\$ 10.010.080	\$ 12.417.728	\$ 12.825.611	
FLUJO DE CAJA PURO ACUMULADO	\$ -11.411.190	\$ -3.365.215	\$ 3.294.663	\$ 10.633.582	\$ 18.231.006	\$ 21.513.680	\$ 28.957.807	\$ 38.566.971	\$ 48.577.051	\$ 60.994.779	\$ 73.820.390	
FLUJO PURO ACUMULADO ANUAL	\$ -11.411.190		\$ 14.705.853		\$ 14.936.342		\$ 10.726.801		\$ 19.619.244		\$ 25.243.339	
WACC	0,2059		VAN	\$ 36.350.003		TIR	127%					
$Ko = \frac{D}{D+K} * Kd(1-t) + \frac{K}{D+K} * Ke$												

Flujo proyecto inversionista

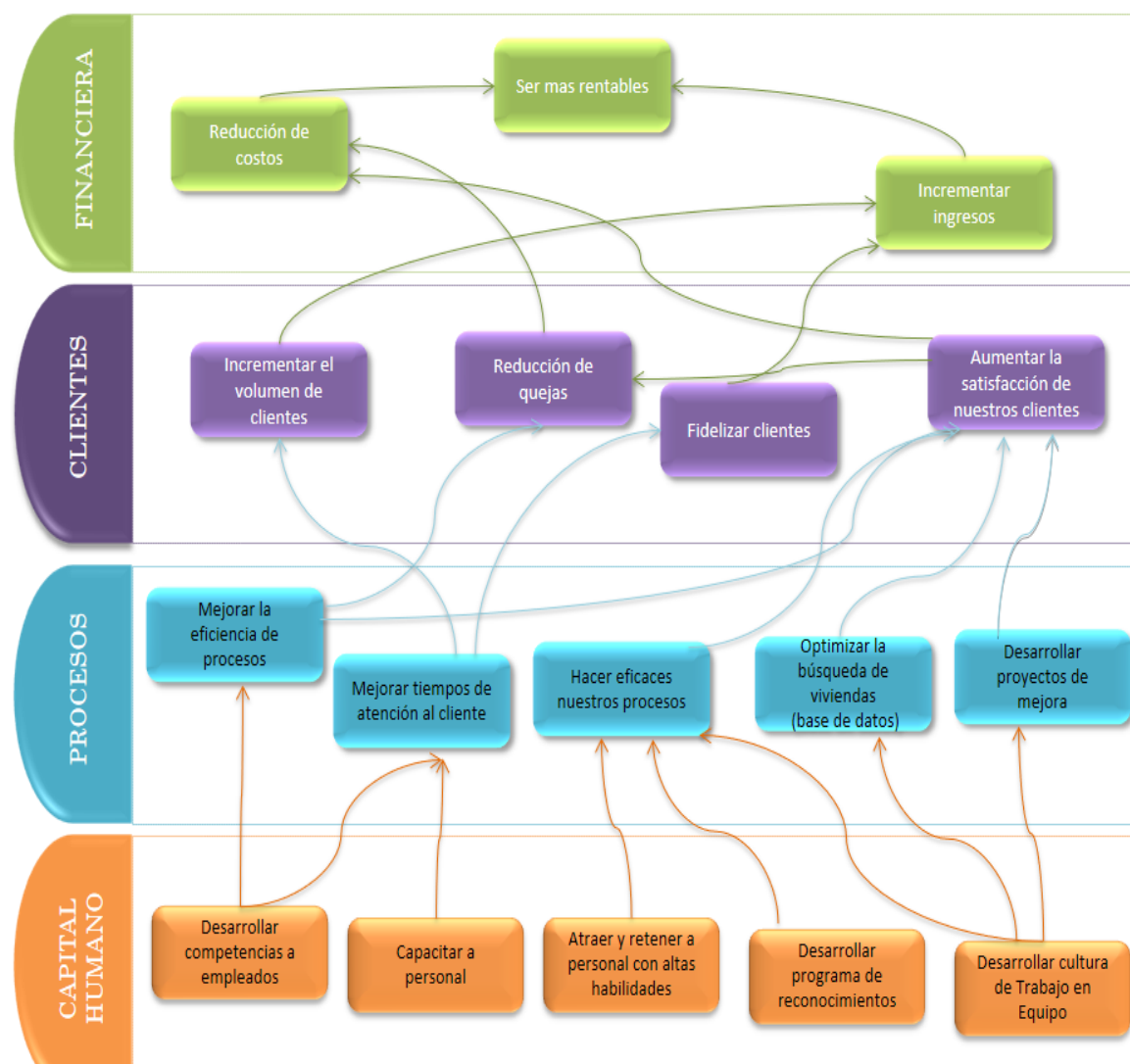
FLUJO PROYECTO INVERSIONISTA												
FLUJO PROYECTO PURO	\$ -11.411.190	\$ 8.045.975	\$ 6.659.879	\$ 7.338.919	\$ 7.597.424	\$ 3.282.674	\$ 7.444.127	\$ 9.609.164	\$ 10.010.080	\$ 12.417.728	\$ 12.825.611	
PRESTAMOS												
Prestamos	\$ 7.074.938											\$ 7.074.938
Intereses			\$ -1.265.353		\$ -1.044.323		\$ -769.141		\$ -426.539			\$ -3.505.355
Pago deuda			\$ -1.235.839		\$ -1.538.619		\$ -1.915.581		\$ -2.384.898			\$ -7.074.938
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA	\$ -4.336.252	\$ 8.045.975	\$ 4.158.687	\$ 7.338.919	\$ 5.014.482	\$ 3.282.674	\$ 4.759.405	\$ 9.609.164	\$ 7.198.642	\$ 12.417.728	\$ 12.825.611	
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA ACUMULADO	\$ -4.336.252	\$ 3.709.722	\$ 7.868.409	\$ 15.207.328	\$ 20.221.810	\$ 23.504.484	\$ 28.263.889	\$ 37.873.053	\$ 45.071.696	\$ 57.489.424	\$ 70.315.035	
FLUJO DE CAJA INVERSIONISTA ACUMULADO ANUAL	\$ -4.336.252		\$ 12.204.662		\$ 12.353.400		\$ 8.042.079		\$ 16.807.807		\$ 25.243.339	
Ke Costo patrimonial (base empresa SOCOVES)	0,2500		VAN	\$ 32.607.413		TIR	279%					

BALANCE SCORECARD / KPI

Una importante herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición que debe ser aplicada y controlada a lo largo de los períodos proyectados.

Mapa estratégico

A continuación, se entrega la representación visual del plan estratégico general, desde la perspectiva financiera, del mercado y clientes, de procesos y de organización.



Balance Score Card

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	
PERSPECTIVA FINANCIERA		
Rentabilidad	Beneficio neto	Ventas - CV
	Margen operacional	Ventas - (CV + CF, depre)
Incrementar ingresos	Revisar participación de mercado	% participación
Reducción costos	Rentabilidad Neta de Ventas	Utilidad Neta / Ventas
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)
	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADO		
Satisfacción clientes / Fidelización	Índice de satisfacción del cliente	Mediante encuestas (escala 1-10)
	Tasa de retención y tasa de deserción	Por n°determinado de clientes en cantidad total clientes
Lealtad clientes	NPS (Net Promoter Score)	Mediante encuestas (escala 1-10)
Reclamos y quejas	Reducción de quejas	% quejas por atención
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS		
Eficiencia de procesos	Índice de satisfacción del cliente	Mediante encuestas (escala 1-10)
Aumento de eficiencia	Plazo promedio de crédito a clientes	Rotación cuentas por cobrar / 365
	Existencia en bodega, rotación stock	365 / Rotación existencias
	Capital de trabajo	Capital de trabajo / AC
	Tesorería	(caja + banco + act finan) / PC
Optimizar búsqueda de viviendas	Revisión base de datos	Cantidad de viviendas en carpeta
Desarrollo proyectos de mejora	Numero de proyectos de mejora implementados	números de proyectos por año
Mejora de tiempos de atención al cliente	% de cumplimiento de plazos	Por n°determinado de clientes en cantidad total clientes
PERSPECTIVA PERSONAS Y ORGANIZACIÓN		
Desarrollar las competencias de empleados	Planes de Carrera	Diseñar el 100% de Planes de Carrera
	Mejora de habilidades	% de habilidades
Capacitar a Personal	Horas capacitación	cantidad de por trabajador
Atraer y retener a personal con altas habilidades	Medición rotación	% Rotación de personal
Desarrollar cultura de trabajo en equipo	Equipos Multidisciplinarios formados	Cantidad de equipos
	proyectos formulados por los Equipos	Cantidad de proyectos
Desarrollar programa de reconocimientos	Reconocimientos realizados	% Reconocimientos

Conclusiones

Luego de desarrollar esta Tesina puedo llegar a las siguientes conclusiones en base a los objetivos planteados:

- Se logró realizar un análisis Estratégico significativo, identificando Fortalezas y debilidades para el modelo, oportunidades de Negocio y factores relevantes para diferenciar la compañía del mercado.
- Se cuantifico y perfilé el mercado objetivo por sector y preferencias, con el fin de entregar una propuesta de valor tanto en el servicio como el producto ofrecido.
- Se idearon flujos de caja con proyecciones a 10 años, considerando tanto proyectos puros como colaborados por inversionistas, esto con el fin de estimar resultados y comportamiento de la empresa.

A modo general, el aumento de la búsqueda de arriendos y compras se explica fácilmente por las expectativas económicas que mantiene Chile, si bien las mayores exigencias de los bancos para otorgar créditos hipotecarios (mayor porcentaje de pie exigido en comparación a ciclos económicos anteriores) y aumento de los costos de impuesto territorial (contribuciones) obliga al comprador a contar con mayor pie y, por ende, a dilatar un par de años la decisión de compra para ahorrarlo o juntarlo en el tiempo.

Ambos campos han tenido un aumento, reflejado en aumentos de rentabilidad neta anual, aun cuando los precios de arriendo se han incrementado tímidamente, por lo mismo, en base al estable aumento de la demanda y su proyección a los próximos años, las expectativas de rentabilizar son altas.