



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DE TASACIÓN DE VIVIENDAS CON
COBERTURA NACIONAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

DANIELA ROMERO CURIMIL

**PROFESOR GUÍA:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE CARIKEO MONTOYA
PABLO COLOMA CORREA**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2012**

RESUMEN EJECUTIVO

Fecha: 19/04/2012

Autor: Daniela Romero Curimil

Sección: Gestión Estratégica, Sistemas de Control de Gestión

Semestre: Otoño 2012

Título de la Memoria: “Plan de Negocios para una empresa de tasación de viviendas con cobertura nacional”

El objetivo general de este trabajo de título consistió en realizar un plan de negocios para una empresa de tasación a nivel nacional, cuya justificación se basa en las oportunidades existentes en el mercado, y por las grandes cifras que se manejan en la industria de las tasaciones vinculada a la de los créditos hipotecarios particularmente.

La metodología utilizada se basó en el desarrollo de un análisis estratégico de la industria, investigación de mercado, y de la creación del modelo de negocios. Se diseñaron los planes de marketing, operaciones y de recursos humanos. Además se realizó la evaluación económica del proyecto para determinar la rentabilidad del negocio.

El análisis estratégico se basó en el estudio del ambiente externo e interno de la empresa a crear. Se concluyó que las oportunidades superan con creces las amenazas existentes, por lo que el proyecto resulta viable bajo esas perspectivas. Dentro de la oferta se identificaron diez empresas importantes y la principal carencia que existe corresponde al nivel de insatisfacción que manifiesta la demanda, principalmente en el hecho de que las empresas tasadoras no cumplen con los plazos establecidos en la entrega de los informes. De esta forma, la propuesta de valor tiene como base la reducción de los tiempos de los procesos de la tasación para demorar al mínimo el período de entrega, y además otorgar un servicio de calidad al cliente. En el plan de marketing se desarrolló el análisis de las 7P, en donde se caracterizó el servicio a ofrecer, las tarifas (determinadas por los clientes), el canal de ventas correspondiente a la plataforma web, los procesos asociados, la evidencia física, el personal y la promoción adecuada al negocio. Por otra parte, en el plan de operaciones se determinaron los procesos que debe cumplir y monitorear la empresa, en donde también se estimaron los tiempos óptimos para entregar el informe dentro de los plazos. Además se calculó que se requieren de 80 tasadores externos, distribuidos a lo largo del país para que la empresa funcione correctamente, y finalmente se determinó el nivel de producción (ventas). En el plan de recursos humanos se concluyó que se requieren de 5 trabajadores más los tasadores externos para operar eficientemente. El plan de financiamiento arrojó que se requiere una inversión inicial de MM\$ 75,15.

Finalmente, en la evaluación económica, realizada en un período de 10 años y con un tasa de descuento de un 15%, se obtuvo un VAN de MM\$168,9, una TIR de 23,9%, un PRC de 6 años, un IVAN de 1,98, y un punto de equilibrio de 35.232 tasaciones. Dichos resultados indican que el negocio es efectivamente rentable, por lo que se recomienda invertir e implementar el proyecto.

*Este trabajo va dedicado a mis abuelos que me miran desde el cielo.
Tatita, finalmente cumplí con la promesa de convertirme en tu ingeniera.
Los amo y los recuerdo siempre.*

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, quiero agradecer a Dios por acompañarme y darme fuerzas cuando más lo he necesitado. Por permitir que me encuentre en esta etapa, a punto de concluir el gran proceso de mi vida universitaria.

Agradezco de todo corazón y profundamente a toda mi familia. A mis padres, Mariano Romero y Rosa Curimil, porque sin ellos nada de esto sería posible. Gracias papá por todos tus sacrificios para que yo pudiera estudiar, por esos veranos extras que tuve que ir a clases para no atrasarme y que lo aceptaste con una sonrisa y calma en tu rostro, y porque siempre te preocupaste de que no nos faltara nada. Gracias mamá por estar siempre alentándome y por hacerme la vida lo más sencilla posible para que yo me pudiera dedicar 100% al estudio. Gracias a los dos por creer en mí y por apoyarme en cada decisión que he tomado. También quiero agradecer a mis hermanas, Andrea y Natalia. A Andrea por tenerme una paciencia infinita y apoyarme en esta gran cruzada de llegar a ingeniería. Por haberme ayudado con biología en bachillerato cuando lo necesité y porque te diste el tiempo de leerte toda mi memoria para revisarla. A Natalia por cuidarme y atenderme en mis días de práctica o cuando me enfermaba y por soportar mis quedadas de estudio tarde en el dormitorio. Sin su apoyo nada de lo que está pasando sería posible. Los amo a todos, y su apoyo y comprensión han sido pilares fundamentales para lograr mis metas. Además quiero agradecer a mis tíos Alex y Marisol que siempre han estado orgullosos de mí y me han apoyado incondicionalmente. A mi tío Alex por ser mi compañero ingeniero y porque siempre me alentó y aconsejó, y a mi tía Mary por todo su cariño y empuje que me ha dado desde que nací. Los amo a ustedes y a sus familias de todo corazón.

A mis grandes amigos que han sido incondicionales durante toda mi vida universitaria y personal. A los infaltables bachilleres Andrés Rebolledo, Natalia Yañez, Valeria Zavala, María Angélica Contreras, Pablo Rojas y Germán Quezada. A Andrés que fue mi pilar en toda la carrera y me acompañó en todo momento que necesité y porque sobrevivimos un verano de cálculo con Reyes. A Pablo por todos esos ramos que tuvimos juntos y que sufrimos para luego festejar. Por esos cantos en la biblioteca que hacían poco productivo el estudio. Nati, gracias por darme fuerzas en mis momentos de flaqueza, y por estar siempre conmigo. Vale, gracias por el apoyo y por darme ánimos cuando lo he necesitado. Nunca olvidaré la instancia tráfuga en la que nos conocimos, y créeme que estoy agradecida de estar en ese momento para que pudiéramos compartir tantas cosas. Mary, gracias por tu alegría, por tu apoyo constante y por tu tranquilidad de ver la vida. Germán, gracias por estar siempre ahí desde que éramos del D, y por los consejos que me has dado. Niños, no saben lo agradecida que estoy de haberlos conocido y que sean parte de mi vida. Gracias por apoyarme, aguantarme, comprenderme y quererme. También agradecer infinitamente a Thamara Zamorano que fue mi compañera y amiga en mi proceso industrial de la carrera. Estoy agradecida de Dios que nos hayamos reencontrado desde la Escuela de Verano y que seamos amigas. ¡Gracias por todo el apoyo y por soportarme en mis momentos de colapsos y enojos! El 69B fue una experiencia grandiosa porque pudimos trabajar juntas.

Finalmente quiero agradecer a mis profesores Marcelo y Jorge, por ayudarme durante todo el proceso de mi trabajo de título. Este trabajo no hubiese resultado sin sus opiniones y ayuda.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	8
I.1	Antecedentes Generales.....	8
I.1.1	Mercado Inmobiliario	8
I.1.2	Mercado de Créditos Hipotecarios.....	14
I.1.3	Tasación.....	18
I.2	Descripción del Proyecto y Justificación	20
II.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	21
II.1	Objetivos	21
II.1.1	Objetivo General.....	21
II.1.2	Objetivos Específicos	21
II.2	Metodología	21
II.2.1	Análisis Estratégico de la Industria	21
II.2.1.1	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	21
II.2.1.2	Análisis FODA.....	21
II.2.2	Investigación de Mercado.....	22
II.2.3	Modelo de Negocios.....	22
II.2.4	Plan de Marketing.....	22
II.2.4.1	Marketing Estratégico.....	22
II.2.4.2	Marketing Táctico.....	22
II.2.5	Plan de Operaciones.....	22
II.2.6	Plan de Recursos Humanos	23
II.2.7	Evaluación Económica.....	23
II.3	Alcances	23
III.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA.....	24
III.1	Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.....	24
III.2	Análisis FODA	29
III.3	Conclusiones Análisis Estratégico	29
IV.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	32
IV.1	Oferta.....	31
IV.1.1	Competencia Directa	31
IV.1.2	Competencia Indirecta.....	35
IV.1.3	Entrevistas.....	36
IV.2	Demanda	37
IV.2.1	Antecedentes Generales	37
IV.2.2	Entrevistas.....	46
IV.2.3	Mercados Total, Potencial y Meta	48
IV.3	Conclusiones Investigación de Mercado.....	51
V.	MODELO DE NEGOCIOS.....	53
V.1	Segmento de Clientes	53
V.2	Propuesta de Valor	53
V.3	Canal	53
V.4	Relación con el Cliente	54
V.5	Fuente de Ingresos.....	54

V.6	Recursos Claves.....	54
V.7	Actividades Claves	54
V.8	Alianzas Clave	55
V.9	Estructura de Costos	56
VI.	PLAN DE MARKETING	57
VI.1	Marketing Estratégico.....	57
VI.1.1	Estrategia Genérica	57
VI.1.2	Estrategia de Posicionamiento.....	58
VI.2	Marketing Táctico	58
VI.2.1	Producto (Servicio).....	58
VI.2.2	Precio.....	61
VI.2.3	Plaza	62
VI.2.4	Promoción.....	63
VI.2.5	Personal.....	63
VI.2.6	Presencia Física.....	64
VI.2.7	Proceso.....	64
VII.	PLAN DE OPERACIONES	65
VII.1	Descripción de Procesos	65
VI.1.1	Asignación de Tasador	65
VI.1.2	Visita y Confección Informe.....	66
VI.1.3	Validación, Certificación y Envío de Informe	68
VII.2	Distribución de Tasadores Externos a lo largo del país	69
VII.3	Nivel de Producción	71
VIII.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS	72
VIII.1	Organigrama	72
VIII.2	Dotación y Remuneración de Cargos.....	72
VIII.3	Descripción de Cargos	73
IX.	PLAN DE FINANCIAMIENTO	74
IX.1	Inversión Inicial	74
IX.2	Capital de Trabajo	74
IX.3	Fuente de Financiamiento.....	74
X.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	75
X.1	Ingresos del Proyecto	75
X.2	Costos	75
X.3	Gastos.....	75
X.4	Depreciación	75
X.5	Tasa de Descuento	76
X.6	Horizonte de Evaluación	76
X.7	Indicadores.....	76
X.8	Análisis de Sensibilidad.....	76

XI.	CONCLUSIONES.....	80
	XI.1 Análisis Estratégico	80
	XI.2 Planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos	80
	XI.3 Evaluación Económica	81
	XI.4 Recomendaciones Finales	81
XII.	BIBLIOGRAFÍA.....	83
XIII.	ANEXOS	85
	XIII.1 Anexo A: Listado Inmobiliarias en Chile.....	85
	XIII.2 Anexo B: Resultados Análisis Cinco Fuerzas de Porter.....	86
	XIII.3 Anexo C: Cuestionario y Objetivos Entrevista a Empresas de la Competencia Directa	87
	XIII.4 Anexo D: Reporte Entrevistas a Competencia Directa.....	88
	XIII.5 Anexo E: Cuestionario y Objetivos Entrevista a Mercado Potencial	91
	XIII.6 Anexo F: Reporte Entrevistas a Mercado Potencial	92
	XIII.7 Anexo G: Hoja de Campo del Informe de Tasación	96
	XIII.8 Anexo H: Cotizaciones Evaluación Económica	97
	XIII.9 Anexo I: Análisis de Sensibilidad	99
	XIII.10 Anexo J: Flujo de Cajas	102

I. INTRODUCCIÓN

I.1 Antecedentes Generales

En este trabajo de título se desarrolló el estudio de un plan de negocios para una empresa encargada de realizar las tasaciones necesarias para los estudios que son requeridos en la prestación de créditos hipotecarios principalmente.

Para poder comprender el mercado en el que se encontrará la empresa en este plan de negocios, se debió estudiar previamente los mercados inmobiliario y de créditos hipotecarios, ya que existe una cierta correlación entre ellos. Si el mercado inmobiliario se encuentra activo y presenta una alta actividad, las personas tendrán una amplia oferta para adquirir un inmueble, y para poder costearlo, la mayoría recurre a los créditos hipotecarios para poder financiar su inversión (cerca de 1.250.000 personas tiene algún crédito hipotecario¹), los cuales después de ser aprobados se debe proceder a valorar o a tasar la propiedad en cuestión.

De esta forma se describirá a continuación el mercado inmobiliario, el mercado de créditos hipotecarios y se describirá de igual forma todos los componentes del mercado de las tasaciones.

I.1.1 Mercado Inmobiliario

El mercado inmobiliario corresponde a un conjunto de transacciones económicas, cuyo objetivo principal se relaciona con la adquisición, venta o el disfrute de un bien inmueble. De esta forma se desprenden actividades como la compraventa y arrendamiento como las principales operaciones dentro de este mercado.

Este mercado presenta características que difieren de otros. Dentro de éstas se encuentra la dificultad de fijar un precio *objetivo* al inmueble debido a las variables que están sujetas a éste y que pueden tomar diferentes valoraciones con el paso del tiempo. De acuerdo a lo anterior, los precios de los inmuebles no son exactos, sino referenciales.

Por otra parte, el número de transacciones realizadas en este mercado son mucho menores que en otros debido al alto valor que implica la adquisición de un inmueble, y además de los trámites legales adyacentes a la operación. De esta forma el mercado inmobiliario tiene una baja capacidad de generar liquidez a corto plazo, y a partir de esto se entiende el por qué corresponde a una inversión a largo plazo.

Al igual que en otros mercados, el mercado inmobiliario se mueve por medio de la oferta y la demanda.

La oferta en el país está dada por la creación de proyectos inmobiliarios, los que consisten en la construcción de viviendas para realizar posteriormente la venta de los inmuebles. Las empresas que se encargan de hacer estos proyectos son las inmobiliarias, y en Chile existen 141 empresas de este tipo, dentro de las cuales se

¹ Fuente: <http://elcreditohipotecario.cl/page/3>

encuentran empresas como Almagro, Inmobilia, Paz Froimovich, Security y Socovesa entre otras².

Para comprender mejor lo que consiste un proyecto, en la figura 1 que se muestra a continuación se describen las etapas que conforman la realización de un proyecto inmobiliario.

Figura 1: Etapas Proyecto Inmobiliario



Fuente: Trabajo de Título, “Eficiencia en Tasaciones dentro del Mercado Inmobiliario”, Mauricio Obaíd.

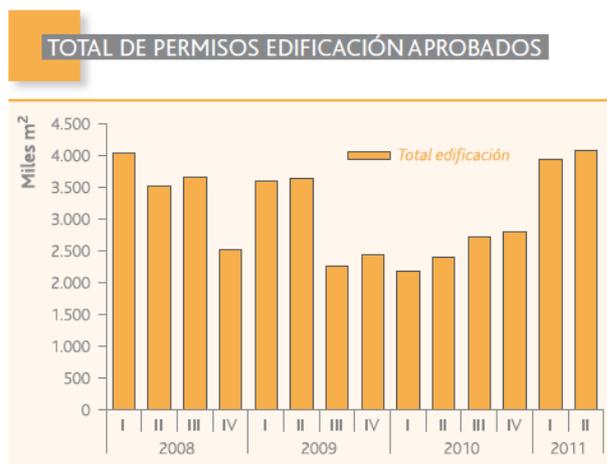
Todo este proceso demora aproximadamente más de un año dependiendo de lo complejidad que tenga el proyecto.

Cabe destacar que las solicitudes de permisos de edificación realizadas por las inmobiliarias, si bien han ido en aumento desde el año 2010, siguen estando por debajo de años anteriores, siendo el terremoto ocurrido el 27 de febrero del 2010 la principal causa de esto. Aún así, se presentó un aumento del 96% de permisos entre el primer semestre del 2010 y del 2011, como se puede visualizar en la figura 2. De esta forma, expertos del área, prevén una fuerte activación para el año 2012.

² Listado Completo en Anexos.

Fuente: <http://www.elinmobiliario.cl/inmobiliarias/listinmobiliaria.aspx>

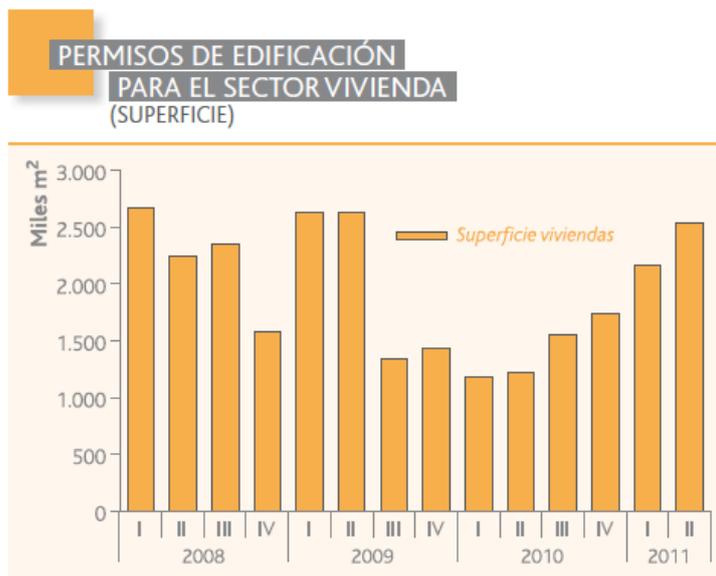
Figura 2: Total de Permisos de Edificación Aprobados (Superficie)



Fuente: Informe MACH, Cámara Chilena de la Construcción

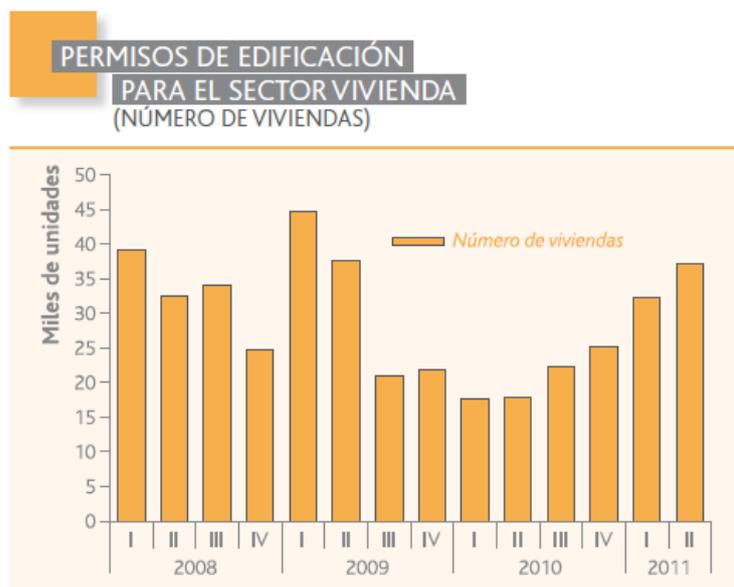
Para el caso específico de los permisos solicitados por el sector de vivienda, las figuras 3 y 4, muestran en m² y en unidades dichas cantidades.

Figura 3: Permisos de Edificación para el Sector de Vivienda (Superficie)



Fuente: Informe MACH, Cámara Chilena de la Construcción

Figura 4: Permisos de Edificación para el Sector de Vivienda (Número de Viviendas)

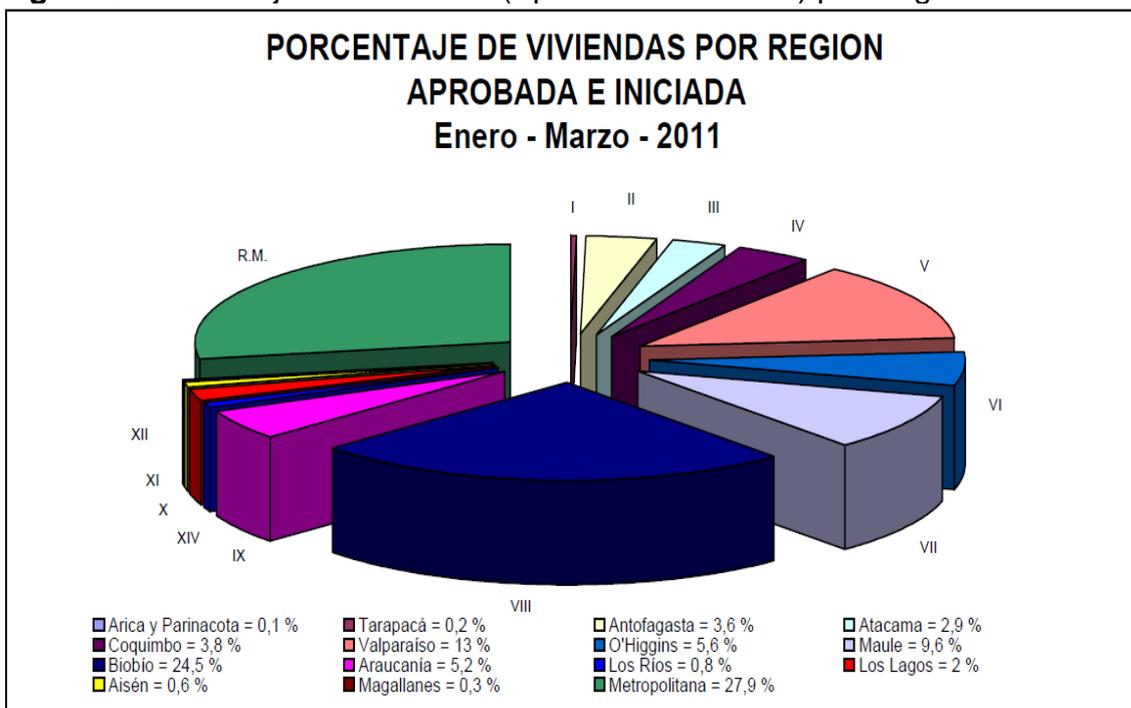


Fuente: Informe MACH, Cámara Chilena de la Construcción

Como se puede ver tanto en las figuras 3 y 4, los permisos de edificación han ido aumentando de forma sostenida desde el tercer trimestre del año 2010 hasta el segundo trimestre del 2011, con lo que se puede corroborar una activación en el mercado después de eventos perjudiciales ajenos a éste, como fueron la crisis económica que se manifestó en el año 2009, donde se puede ver claramente la disminución de permisos a partir del tercer trimestre de ese año, y el terremoto que afectó al país durante el primer trimestre del año 2010.

Por otra parte, en la figura 5 se puede ver la distribución a lo largo del país de las obras aprobadas e iniciadas.

Figura 5: Porcentaje de Viviendas (Aprobada e Iniciada) por Región



Fuente: Informativo Estadístico de Edificación N° 11, Enero – Marzo 2011.

En la figura 5 se puede ver que la Región Metropolitana es la que tiene el mayor porcentaje de obras aprobadas e iniciadas con un 27,9%. Después le sigue la VIII región, con un porcentaje de un 24,5%, hecho que resulta lógico, debido a la reconstrucción que se debió iniciar en dicha zona por causa del terremoto ocurrido en el 2010. En tercer lugar se tiene a la V región con un 13%. De esta forma no es de extrañar que sean las tres principales regiones del país las que presenten una mayor actividad en el mercado inmobiliario.

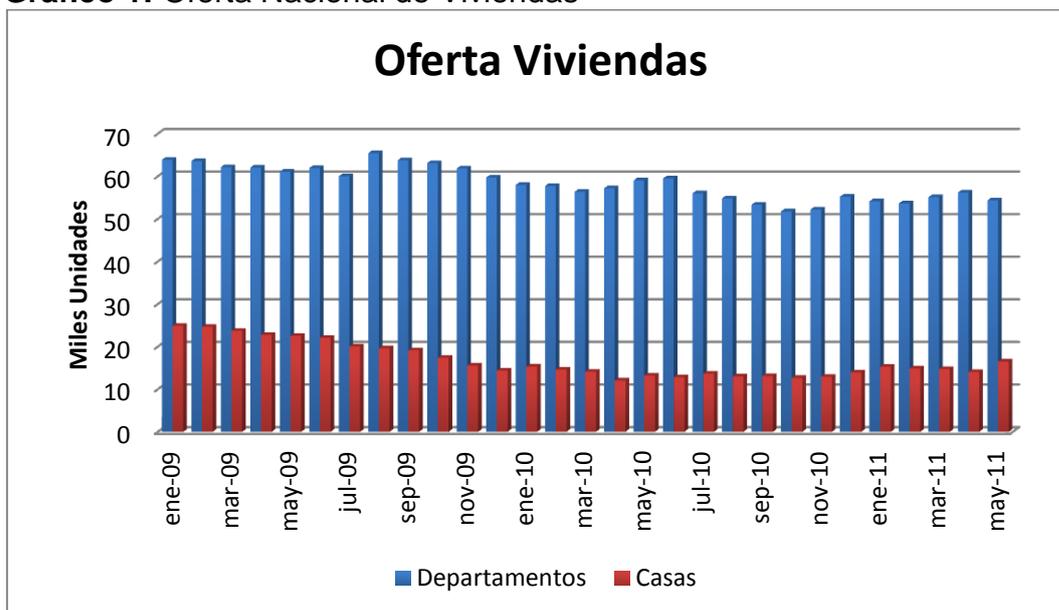
Oferta y Demanda

En el mercado inmobiliario chileno, tanto la oferta como la demanda se han recuperado durante estos 2 primeros trimestres del 2011 tras la caída ocurrida en el 2010. Las razones de esta activación corresponden a la estabilidad económica y política del país, a una baja de las tasas crediticias de los bancos, y finalmente a un bajo nivel de desempleo. Cabe destacar que la tasa de recuperación durante los últimos trimestres del 2011 será menor ya que se debería observar una normalización en el crecimiento del mercado.

Por otra parte, se debe tomar en cuenta factores que desaceleren este crecimiento, como lo son la disminución de la clasificación de la deuda de Estado Unidos y la difícil situación crediticia que enfrentan algunos países europeos que aún no han sido solucionados, produciendo una volatilidad en los mercados financieros. Además estos factores pueden influir en los consumidores, provocando que éstos mantengan bajas sus expectativas en el mercado dificultando su propensión a invertir en bienes durables. A pesar de esto, de acuerdo a la Cámara Chilena de la Construcción, el crecimiento por lo que queda del año se mantendría en los 2 dígitos.

Finalmente, la oferta o stock en el mercado inmobiliario nacional durante los años 2009 hasta mayo del 2011 se puede ver en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Oferta Nacional de Viviendas



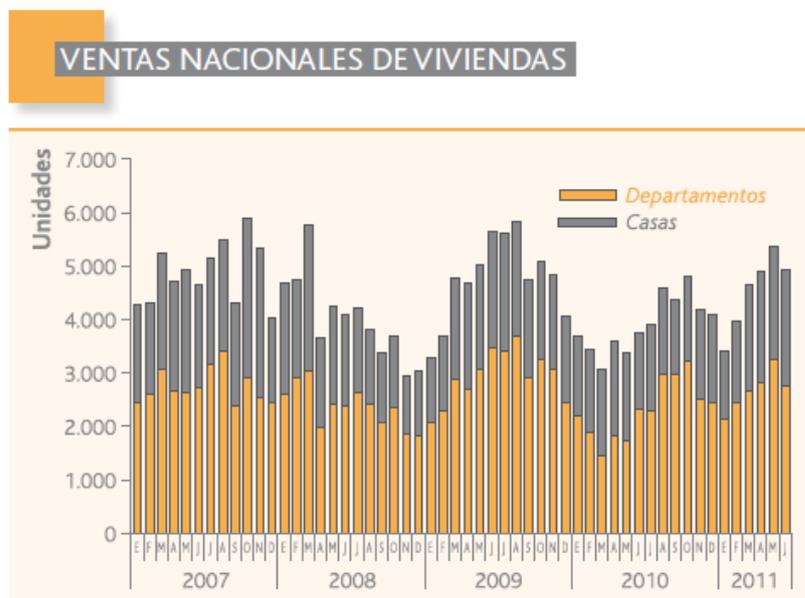
Fuente: Coordinación de Estudios Económicos, Gerencia de Estudios, Cámara Chilena de la Construcción.

En lo que respecta a la demanda, los consumidores con el paso del tiempo han tenido mayor acceso a la información mediante el uso de la tecnología como lo es el caso de Internet, en donde por medio de portales como www.portalinmobiliario.cl o www.elinmobiliario.cl, entre otros, pueden realizar las siguientes actividades: cotizar en línea propiedades nuevas o usadas, escoger tanto la región como la comuna en la que quieren que el bien raíz se encuentre, elegir proyectos de las diferentes inmobiliarias, pueden además utilizar el portal para comercializar su propiedad, entre otras. El portal no cobra comisión alguna, entregando información y noticias del mercado inmobiliario.

Durante el primer semestre del 2011, hubo una expansión en las ventas de viviendas correspondientes a un 30% del año anterior. De esto, hubo un aumento del 42% en la venta de departamentos y un 16% en la venta de casas. En lo que respecta a regiones, las ventas crecieron en un 24% respecto al 2010, lo que equivale a 13.638 unidades³. Finalmente, en la figura 6 se puede observar la demanda por departamentos y casas desde el año 2007 hasta el primer semestre del 2011.

³ De acuerdo a datos entregados por la Cámara Chilena de Construcción.

Figura 6: Demanda (Ventas) Nacional de Viviendas



Fuente: Informe MACH, Cámara Chilena de la Construcción

1.1.2 Mercado de Créditos Hipotecarios

La definición que entrega la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) de un crédito hipotecario es la de un préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales, o para libre disponibilidad. De esta manera la propiedad queda en garantía del banco (hipotecada) para asegurar el cumplimiento del pago del crédito.

Existen 3 tipos de créditos hipotecarios los cuales la SBIF los describe de la siguiente forma:

- a) **Crédito Hipotecario con Letras de Crédito:** *“Se financia con un instrumento llamado letra hipotecaria emitido por el banco. Éstas pueden ser transadas por el banco en la Bolsa de Valores o ser adquiridas por el propio banco o un tercero relacionado, obteniéndose así los recursos que financian el crédito otorgado al deudor. El precio que se obtiene por la venta de estas letras varía de acuerdo a las condiciones del mercado, por lo que puede generarse una diferencia entre el valor de la letra y el precio al que ésta se transa”.*
- b) **Mutuo Hipotecario Endosable:** *“Préstamo en pesos o UF que está sustentado en una escritura del contrato, la cual se transa en el mercado a través de un endoso, que permite al titular del contrato de pago entregarlo a terceros para su financiamiento. El solicitante del crédito recibe el monto aprobado y no se genera una diferencia como puede ocurrir en los créditos otorgados con letras hipotecarias”.*
- c) **Mutuo Hipotecario No Endosable:** *“El banco financia el préstamo con recursos propios, pero a diferencia del anterior no puede ser transferido mediante un endoso”.*

Una vez conocida la definición de crédito hipotecario, y los distintos tipos que existen hoy en día en la oferta, se describirá a continuación la situación actual del mercado de créditos hipotecarios.

La estabilidad económica que ha existido en Chile durante el último año, ha permitido una disminución en el nivel de desempleo lo cual genera múltiples efectos, siendo uno de ellos el aumento de las expectativas del consumidor, por lo que existe mayor confianza para invertir en una vivienda por ejemplo.

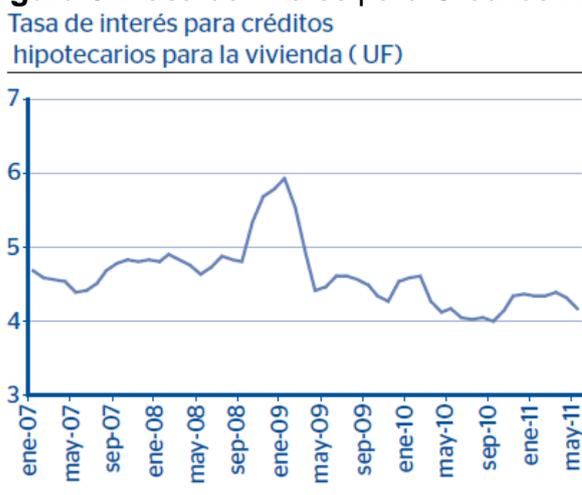
De acuerdo al estudio realizado por el BBVA Research sobre la situación inmobiliaria del país realizado el 2011, la oferta de créditos hipotecarios ha aumentado debido a la mayor flexibilidad que han dado las instituciones bancarias a las condiciones que se piden a la hora de aprobar un crédito (esto se ha hecho latente desde septiembre del 2010), como se puede ver en la figura 7. Las razones de esta flexibilidad corresponden a la disminución del riesgo de crédito de los clientes (menor morosidad y provisiones), a la alta competencia que existe entre los distintos bancos y a las altas expectativas que se tienen sobre el crecimiento. Además se debe considerar la evolución de las tasas de interés para el sector de la vivienda, las cuales han estado promediando durante el último año un valor de 4,2% real, lo que corresponde a un porcentaje menor que los existentes durante la crisis, como se puede apreciar en la figura 8.

Figura 7: Percepción Demanda y Flexibilidad de Créditos



Fuente: BBVA Research, Situación Inmobiliaria Chile, 2011.

Figura 8: Tasa de Interés para Créditos Hipotecarios para Viviendas



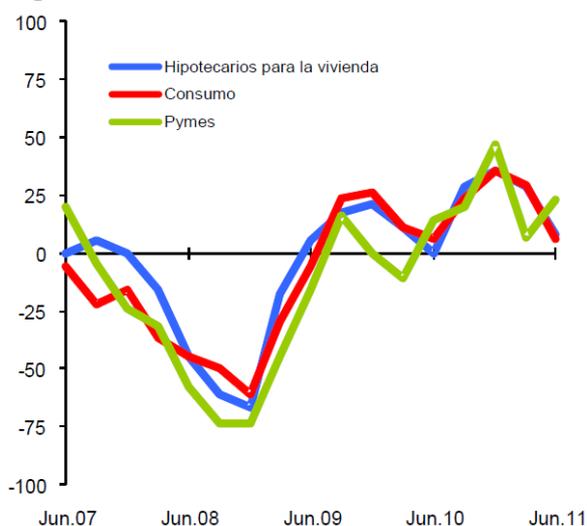
Fuente: Banco Central de Chile

Fuente: BBVA Research, Situación Inmobiliaria Chile, 2011.

Todo lo nombrado anteriormente ha ocasionado una mayor cobertura respecto al valor total de la vivienda (Deuda/Garantía) y en menores exigencias en la relación Dividendo/Renta de los solicitantes, de acuerdo al estudio de BBVA Research.

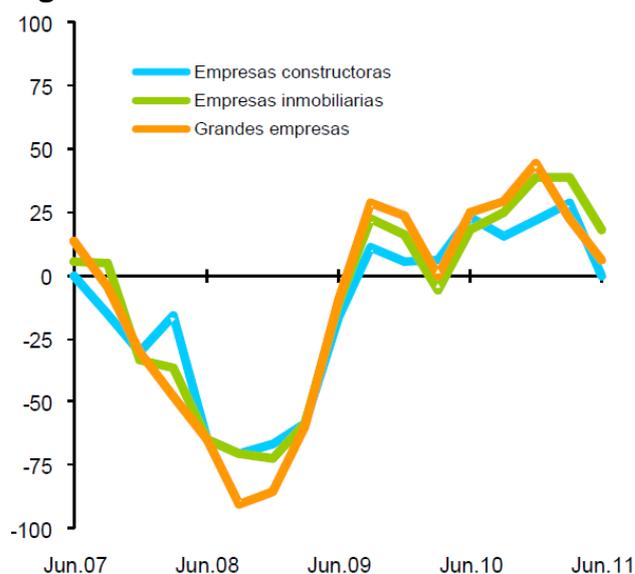
Además, los resultados entregados por la encuesta sobre Créditos Hipotecarios realizada por el Banco Central en julio de 2011, desde septiembre del 2010 los bancos han percibido un fuerte crecimiento en la demanda de créditos hipotecarios (tanto para personas naturales como para empresas). Esto se debe a un aumento de empleos y de salarios de los clientes, además de una mayor disposición de financiamiento de las entidades bancarias. Estos resultados se pueden observar en las figuras 9 y 10.

Figura 9: Cambio en la Demanda del Crédito (Personas)



Fuente: Nota de Prensa, Resultados Encuesta Créditos Bancarios, Banco Central, 2011.

Figura 10: Cambio en la Demanda del Crédito (Empresas)



Fuente: Nota de Prensa, Resultados Encuesta Créditos Bancarios, Banco Central, 2011.

Finalmente, para poder entender la relación entre la tasación y los créditos hipotecarios, se deben tener claro las etapas del proceso de créditos. Éstas son:

- Solicitud: El interesado presenta sus antecedentes (y las de la vivienda) al banco para optar al crédito.
- Aprobación del Crédito: El banco decide aprobar o rechazar el crédito. Si escoge aprobarlo, se solicita al cliente los antecedentes necesarios para realizar los estudios de títulos y tasación del inmueble.
- Estudio de Títulos y Tasación: El banco solicita a un abogado hacer los estudios referentes a los títulos, y a un tasador (generalmente externo) que defina el valor comercial del bien.
- Escritura: Se realiza por medio de un notario una vez que se reciben los estudios de títulos y de tasación. Se llama al cliente para que firme la escritura pública.
- Inscripción en el Conservador de Bienes Raíces: En este proceso se formaliza de manera legal el cambio de propiedad del bien raíz. El Conservador de Bienes Raíces inscribe la propiedad a nombre del comprador.

El cliente es el que debe correr con los gastos de la tasación, estudios de título, costos notariales, impuesto de timbre y estampilla.

De esta forma se tiene que la relación entre créditos hipotecarios y tasación es proporcional, ya que por cada crédito que se apruebe, es necesario y obligatorio valorizar el activo por el cual se está solicitando el financiamiento.

1.1.3 Tasación

La tasación es la valoración de un bien tanto tangible como intangible, lo cual hoy en día es altamente solicitado por la sociedad globalizada debido a la necesidad de respaldar y validar información en forma objetiva.

Esta labor debe ser realizada por un profesional altamente calificado (debido a las exigencias del mercado), quien debe mantener absoluta independencia del bien a valorar para poder mantener objetividad en su tarea. De acuerdo a un experto en la materia, el profesor y tasador Alberto Arenas, existe un déficit de tasadores en Chile debido a la alta demanda que se está presentando en el país. Ejemplos claros de este hecho corresponden a la necesidad de valorar desde casas hasta estadios, o cuando se realizan expropiaciones también se requiere tasar las propiedades aledañas para pagar de acuerdo al valor correcto del suelo.

Para determinar el valor de un inmueble se deben considerar todas las variables relevantes, ya sean internas o externas, que afectan a éste de forma significativa. El valor de un inmueble se calcula generalmente comparando ordenada y sistemáticamente con otros inmuebles que sean similares funcionalmente, en donde los precios son conocidos por el tasador.

Sin embargo, a pesar de la objetividad que tenga el tasador, siempre existirá un grado de incertidumbre. Esto se explica por tres factores según el arquitecto español Juan Carlos Piracés:

- Particularidades del inmueble: Un inmueble puede tener diferentes atributos físicos, funcionales y de localización. Además se pueden presentar diferencias en la habitabilidad, confort, seguridad, etc., haciendo únicos a estos bienes. De esta forma se hace muy compleja la comparación con otros inmuebles ya tasados. Además se debe tener en cuenta que para un inmueble urbano, las variables más importantes corresponden a las externalidades urbanas (como es la localización dentro de la ciudad, por ejemplo), dejando en segundo lugar a las características propias del inmueble.
- Dinámica del Mercado: Los precios cambian constantemente en un mercado libre y competitivo como es el de hoy en día. De esta forma, la oferta y la demanda, y de esta forma el precio, son inciertos. A esto debe agregársele el hecho de que el mercado inmobiliario es imperfecto, ya que los bienes son heterogéneos, siempre están presente las externalidades, el número de compradores y vendedores generalmente es limitado, los participantes carecen de conocimiento del mercado, tienen una alta subjetividad respecto a éste, etc.
Se pueden tener inmuebles con las mismas características, que pueden tener un “mismo valor”, pero lo que ocurre es que no son negociadas ni vendidas en ese precio, debido a que el comprador y el vendedor tiene una idea diferente del valor que tiene ese inmueble.
- Disponibilidad de Información Oportuna y Fehaciente: La dificultad que se presenta en la tasación es la disponibilidad de información, independiente de la metodología a utilizar. Se requieren datos de mercado de inmuebles comparables para poder ir construyendo la base de datos con la que trabajan los tasadores. En ese punto, el profesor Arenas, corrobora que lo más

complicado (y lo más costoso) para un tasador es confeccionar esta base de datos.

Al disponer de datos de baja calidad, imprecisos, mediciones inexactas, etc., el tasador debe utilizar supuestos para realizar su evaluación, y de esta forma se obtiene un grado (el que debe ser coherente) de imprecisión e incertidumbre en la valoración del inmueble.

Por otra parte, los factores que influyen en la valoración de las viviendas urbanas son:

- Extensión de servicios públicos (Mejoramiento de servicios sanitarios).
- Modificaciones en los impuestos y reglamentos sobre las propiedades.
- Programas de desarrollo y políticas especiales.
- Urbanización
- Equipamiento
- Accesibilidad
- Desarrollo sectorial
- Oferta y Demanda
- Densidad de Construcción
- Categorías Sociales
- Topografía
- Geometría
- Inundabilidad
- Drenaje
- Aptitud de Suelo de Fundaciones
- Ubicación Geográfica
- Proximidad a Fuentes laborales
- Disponibilidad de Servicios
- Proximidad y tipo de Comercio
- Belleza escénica
- Etc.

Dentro del mercado de las tasaciones es importante determinar la finalidad que tendrá el estudio efectuado por el tasador. De acuerdo a esta variable surgen las siguientes clasificaciones:

- Tasación Bancaria: Este informe debe incluir (además de las consideraciones generales) un análisis de las condiciones del inmueble para enfrentar física y económicamente el período de la hipoteca. La apreciación debe incluir la valoración de liquidación frente a posibles casos de morosidad que puedan tener los deudores para que la institución bancaria no tenga grandes pérdidas.
- Tasación Comercial: Corresponde a la tasación realizada a particulares que quieren conocer el valor de venta o arriendo de un inmueble para realizar una transacción. Se debe incluir el valor físico, valor de renta y el valor de comparación o mercado.
- Tasación Tributaria: Es la tasación que efectúa Servicio de Impuestos Internos (SII) para buscar un valor estándar en propiedades similares y así, aplicar un impuesto territorial justo a las viviendas con características similares.
- Tasación Contable: Corresponde al valor de inmuebles existentes en la contabilidad de las empresas, y que están afectas a depreciación.
- Tasación Judicial: Se utiliza cuando existen disputas de valores entre las partes y el juez solicita un informe de peritaje destinado a conocer el valor de mercado del inmueble.

Según los tipos de tasaciones existentes mencionadas anteriormente, cabe destacar la bancaria, ya que son las instituciones de esa industria los principales y más grandes clientes de las empresas de tasaciones, de acuerdo al profesor

Arenas. Esto se corrobora aún más hoy en día debido al crecimiento de la demanda por los créditos hipotecarios (crece debido a bajas tasas de préstamo), por lo que las ganancias de los tasadores crecen proporcionalmente con esta demanda.

I.2 Descripción del Proyecto y Justificación

El proyecto consistió en realizar un plan de negocios para una empresa de tasación, en donde se busca determinar la rentabilidad del negocio y las conclusiones que se desprendan del plan. Para esto se debió hacer un estudio acabado del mercado, y a partir de éste amoldar de la mejor forma los planes de marketing, operaciones y recursos humanos de forma de especificar el completo funcionamiento de la empresa.

El cliente de este estudio es el profesor Marcelo Gerlach, quien está interesado en ingresar en este mercado ya que considera que existe una buena oportunidad de negocio, y que cuenta con elementos que podrían darle una ventaja para emprender con esta idea.

La justificación del negocio se basa en lo explicado en los antecedentes, específicamente en el hecho de que los clientes más relevantes en el mercado de las viviendas son las instituciones bancarias. Éstas otorgan múltiples créditos hipotecarios a clientes para que estos últimos puedan financiar el costo de adquirir su propia vivienda. Una vez aprobado el crédito se debe valorar el inmueble, por lo que necesitan de tasadores.

De acuerdo a datos entregados por la SBIF, desde enero hasta octubre del año 2010 se otorgaron 1.256.405 de créditos. Si se considera que el valor de tasar promedio es de 2,5 UF (según experto Alberto Arenas), se tiene un resultado de 3.141.013 UF. Con este simple cálculo de servilleta, y considerando que la empresa logre abarcar un 1,6% aproximadamente del mercado, tendría ganancias aproximadas a 5.000 UF, lo cual resulta muy atractivo, añadiendo el hecho de que existe un déficit de tasadores.

La dificultad del proyecto se radicó en la información disponible, ya que fue difícil encontrar cifras exactas, además de que los clientes no son personas comunes y corrientes, por lo que realizar encuestas o entrevistas resultó mucho más complicado. Además el número de empresas prestadoras del servicio de tasación es reducido y resulta difícil establecer una comunicación con ellas.

Finalmente se debe considerar la falta de experiencia y conocimiento en el área.

II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

II.1 Objetivos

II.1.1 Objetivo General

“Elaborar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de tasación de viviendas con cobertura nacional”.

II.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un Análisis Estratégico del mercado en el que se desenvolverá la empresa.
- Realizar una investigación de mercado cuyo objetivo es conocer el comportamiento de la oferta y de la demanda, y de identificar al mercado meta.
- Desarrollar un plan de marketing para establecer la estrategia de comercialización del servicio a entregar a los clientes.
- Desarrollar un plan de operaciones que permita el funcionamiento y la entrega del servicio a los clientes.
- Desarrollar un plan de recursos humanos que asegure el funcionamiento de la empresa.
- Realizar un plan financiero del proyecto para determinar su rentabilidad y factibilidad económica.

II.2 Metodología

La metodología utilizada fue la siguiente:

II.2.1 Análisis Estratégico del mercado

II.2.1.1 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

En base a la investigación de mercado se analizaron las 5 fuerzas de Porter. La bibliografía utilizada para desarrollar este punto fueron los libros “Dirección Estratégica” de Gerry Johnson y Kevan Scholes, e “Interpretando a Porter” de Luis Restrepo.

II.2.1.2 Análisis FODA

Este análisis se basó en identificar las fortalezas y debilidades internas que tendría esta empresa, y por otra parte identificar las oportunidades y debilidades que se pueden presentar a partir del análisis externo del mercado.

Los resultados de este análisis se obtuvieron a partir de lo concluido en el análisis de Porter y de la Investigación de Mercado.

II.2.2 Investigación de Mercado

Se basó en el estudio del mercado de créditos hipotecarios en Chile para poder identificar la demanda existente ya que son los bancos los principales clientes de las empresas tasadoras de viviendas hoy en día. A partir de esta información se pudo determinar el mercado total, potencial y meta.

Además se investigó el mercado de las empresas tasadoras para estudiar la competencia (correspondiente a la oferta del mercado de las tasaciones) y qué es lo que están ofreciendo a los clientes hoy en día.

Para esto, la información se obtuvo de entidades tales como la SBIF, Portales Inmobiliarios, Banco Central y se realizaron entrevistas tanto a clientes como a la competencia para tener un mayor conocimiento de cómo operan y manejan el negocio.

II.2.3 Modelo de Negocios

Finalmente, a partir de todo el análisis previo se estableció el modelo de negocios adecuado para la empresa en estudio utilizando el modelo Canvas.

II.2.4 Plan de Marketing

II.2.4.1 Marketing Estratégico

Se estableció la estrategia genérica del negocio, en base a lo descrito por Porter en "Competitive Strategy". La estrategia a seguir se determinó de acuerdo a lo obtenido en el análisis estratégico y en la investigación de mercado.

Finalmente se definió la estrategia de posicionamiento que debe realizar la empresa en base a la estrategia genérica establecida anteriormente.

II.2.4.2 Marketing Táctico

Se basó en definir las 7P. El precio se obtuvo por medio de investigación de las tarifas establecidas por los clientes en sus sitios web. La definición del producto o servicio se basó en los procesos necesarios que debe realizar la empresa para entregar un trabajo de calidad y se conoció por medio de entrevistas a expertos cuál era la plaza o canal de venta adecuado. La promoción se determinó de acuerdo a los alcances de la empresa y el tipo de cliente al que se estaba enfocando. Además se establecieron los procesos, personal y evidencia física, necesarios y adecuados a partir de entrevistas a expertos y acorde a lo que la empresa requería.

II.2.5 Plan de Operaciones

Se determinaron los procesos y condiciones (tiempos) necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa, y el número de tasadores que debe contratar la empresa para cumplir con la demanda proyectada. Además se calculó el nivel de ventas o producción que debe enfrentar la empresa en un período de diez años.

Para esto, se realizaron entrevistas a expertos del mercado de tasación para

conocer los procesos más relevantes a tener en cuenta.

II.2.6 Plan de Recursos Humanos

El personal necesario para la empresa se determinó en base a juicio de expertos y sitios web corporativos de la competencia. Las remuneraciones se obtuvieron de portales como “Futuro Laboral” implementado por el Ministerio de Educación, y también por información recogida en entrevistas con expertos. Finalmente se definieron los cargos y dotación de los trabajadores.

II.2.7 Evaluación Económica

Se definieron la inversión inicial, fuente de financiamiento, ingresos, costos, gastos, depreciación, tasa de descuento, horizonte de evaluación. A partir de esto se creó el flujo de cajas del proyecto y se obtuvieron los siguientes indicadores: VAN, TIR, Punto de Equilibrio, IVAN y Período de Recuperación de Capital (PRC). Los indicadores se utilizaron para realizar un mayor análisis y determinar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente se hizo un análisis de sensibilidad con las variables críticas del negocio para conocer el impacto que tienen con la rentabilidad.

II.3 ALCANCES

Los alcances de este trabajo de título se limitan a la investigación detallada del mercado de la tasación de inmuebles urbanos, específicamente las viviendas (casas y edificios) ya que se requiere de mucho conocimiento técnico y experticia para profundizar en los distintos mercados en los que se aplica la tasación.

Además por la falta de tiempo y manejo de información, el estudio tendrá solamente un alcance nacional en donde no se analizará la opción de expansión a otros países.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA

III.1 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de Entrada

- **Economías de Escala**

Dentro de este mercado no existen importantes economías de escala, ya que no se necesita de fuertes inversiones ni costos. El costo más importante que se debe incurrir en una empresa de este tipo corresponde al sueldo de los tasadores, el cual es fijo y se paga por cada tasación realizada.

Por lo tanto, esta barrera es calificada como **BAJA**.

- **Requisito de Capital para la entrada**

Al igual que la economía de escala, el requisito de capital es una barrera calificada como **BAJA**, ya que como se explicó en el punto anterior, no se requiere de una fuerte inversión para formar la empresa, debido a que no se necesita de una gran instalación para poder trabajar. Con tan sólo una oficina es suficiente, ya que tampoco se necesita un gran número de personas trabajando en ésta. Esto se justifica además porque los tasadores están distribuidos a lo largo del país trabajando en forma independiente.

Por otra parte, lo que si requiere de una importante inversión, son las licencias en softwares o tecnologías, dado que es imperante que este tipo de empresas cuente con una plataforma web que funcione de manera apropiada y correctamente para que los clientes puedan registrar sus requerimientos en ella, y además recibir el producto final del servicio.

- **Lealtad de los consumidores**

Si bien no son muchas las empresas de tasación que existen en el país hoy en día, sí se debe destacar que llevan mucho tiempo trabajando con varias de las instituciones bancarias, por lo que existe una confianza consolidada hacia el trabajo y la calidad que cuenta el servicio que prestan. De esta manera esta es una barrera **ALTA** dentro de las amenazas de entrada.

- **Experiencia**

Sin duda que esta es una barrera **ALTA** dentro de las amenazas de entrada, ya que las empresas que compiten en este mercado tienen una experiencia que va entre los 10 hasta 31 años, por lo que han establecido una importante base de confianza con los clientes al trabajar durante tantos años en la industria.

Por otra parte, para poder entrar al Registro de Tasadores que tienen los bancos, se deben contar con 3 años de libre ejercicio, y los tasadores que formen parte de la empresa también deben estar registrados y aprobados por los bancos, por lo que es una barrera importante que se debe considerar. Además los tasadores deben contar con cursos de especialización en el área para poder ser aprobados, ya que es muy importante para los clientes que los profesionales tengan mucha experiencia en el rubro y que cuenten con cursos, diplomados, etc. relacionados con la tasación.

- **Represalias esperadas**
Al no existir una empresa que domine el mercado, ésta es una barrera **BAJA**, ya que los 3 principales clientes requieren de varias empresas de tasación para poder satisfacer toda la demanda que tiene el mercado de créditos hipotecarios.
- **Legislación o acciones gubernamentales**
Corresponde a una barrera **BAJA**, ya que no existe una legislación o acción gubernamental que restrinja la entrada de nuevos participantes en el mercado.
- **Diferenciación**
De acuerdo a entrevistas realizadas a 2 expertos que trabajan en empresas de tasación (Felipe García⁴ de Tinsa S.A. y Alberto Arenas⁵ de Arenas & Cayo S.A.), ambos coinciden en que la diferenciación en este rubro corresponden a la calidad del servicio que se entrega (mantener contacto permanente con el cliente, realizar la visita a los inmuebles y *entregar el informe a tiempo*), a tasar en forma eficiente (menor cantidad de errores posibles) y a tasar todas las órdenes solicitadas.
De lo anterior, se puede desprender que la diferenciación pasa por cumplir estándares básicos de un buen servicio, y para esto se debe contar con profesionales que cuenten con una experiencia importante. Es por esto, que esta barrera es considerada como **MEDIA**.

Amenaza de Productos Sustitutivos

- **Propensión del comprador a sustituir**
En este mercado, no existe un producto sustituto por el que los clientes puedan optar, ya que el servicio que se solicita es necesario para que continúe el proceso de la otorgación del crédito hipotecario. Además, es prioritario que el tasador visite el inmueble, por lo que crear un servicio sustituto a éste es muy complejo de realizar. Lo que si puede darse, es que el cliente pueda cambiar de empresa prestadora de servicio en caso de no estar conforme con el trabajo realizado por ésta.
De esta forma, la amenaza de productos sustitutos es **BAJA**.
- **Sustitución de la necesidad**
La tasación corresponde a uno de los pasos más importantes y vitales dentro del proceso de la otorgación de un crédito hipotecario, por lo que este servicio es extremadamente necesario de realizar, ya que se determina el valor del inmueble que se va a financiar. Por esto, esta barrera es **BAJA**.
- **Disponibilidad de sustitutos cercanos**
Al igual que el primer punto, no existen servicios sustitutos a la tasación, de forma que la disponibilidad de sustitutos cercanos es **BAJA**.

⁴ Subdirector Técnico y Calidad.

⁵ Director Docente de los Diplomas en Tasaciones de la Escuela de Post-Grado de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile.

Poder de Negociación de los Compradores

- **Concentración de Compradores**
De acuerdo a lo obtenido en la investigación de mercado, son 17 instituciones bancarias las que ofrecen créditos hipotecarios, de las cuales, sólo 3 manejan el 81% del volumen total del financiamiento de viviendas en el país. A partir de esto se concluye que sólo un número reducido de compradores concentra un alto volumen de créditos hipotecarios, por lo que se desprende que esta es una barrera **ALTA**.
- **Costos/Facilidades del cliente de cambiar de proveedor**
Este costo es reducido para el cliente, ya que constantemente está evaluando a la empresa prestadora de este servicio, y en caso de que no cumpla ninguna de las condiciones establecidas, el banco deja de trabajar con esta empresa y recurre a otra. De esta manera el costo de cambiar de proveedor por parte del cliente es **BAJO**, o dicho de otra manera, las facilidades de cambio son **ALTAS**.
- **Proveedor sea adquirido por el comprador (integrarse hacia atrás)**
Es muy difícil que los bancos adquieran las empresas de tasación, porque si bien algunas instituciones cuentan con tasadores independientes, de acuerdo a las empresas, esto no corresponde al core del negocio, por lo que no existen posibilidades reales de que una integración hacia atrás, ya que lo que hacen las mayorías de las áreas de tasación de los bancos consiste solamente en revisar los informes entregados por las empresas de tasación. Por otra parte, las empresas de tasación representan un número reducido hoy en día en el mercado chileno además de ser algunas pertenecientes a otras entidades internacionales, por lo que deben registrarse bajo sus normas y protocolos.
De esta forma, que el proveedor sea adquirido por el comprador es **BAJA**.
- **Posibilidad de negociación**
En este mercado, el cliente tiene todo el poder de negociación, ya que es éste el que impone las tarifas a pagar a los proveedores, y depende de estos últimos si las aceptan o no. Así, se concluye que el cliente tiene un **ALTO** poder en la posibilidad de negociación.

Poder de Negociación de los Proveedores

- **Concentración de Proveedores**
En el caso de este mercado, los proveedores corresponderían a los tasadores externos que debe contratar la empresa para realizar las tasaciones solicitadas por los clientes.
Como la mayoría de los bancos prefieren trabajar con empresas, para los tasadores es conveniente prestar sus servicios a una empresa.
Sin embargo, se debe destacar que si un tasador pertenece a una empresa, no puede trabajar en otra, por lo que el número de trabajadores se puede ver reducido a causa de esta política.
Aún así, como se requieren de varios tasadores para suplir las tareas solicitadas por los clientes, no existe un alto grado concentración de proveedores, ya que la distribución del número de tasaciones a realizar es

pareja de acuerdo al número de tasadores que debe tener la empresa. De esta manera, esta es una barrera **BAJA**.

- **Facilidades o Costos de cambiar de proveedor**
Como se mencionó en las barreras de entrada del mercado, tanto la empresa como el tasador deben estar aprobados y pertenecer al registro que posee cada banco, lo que implica cumplir una serie de requisitos explicados anteriormente, por lo que el cambiar de tasador no es tan simple como reemplazarlo con otro. Así, existe un **ALTO** costo de cambiar de proveedor.
- **Proveedores compitan directamente con sus compradores**
Las empresas de tasación solamente se dedican a valorizar bienes, realizar consultorías en adición a su servicio, por lo que tienen un rubro totalmente distinto a un banco, por lo que la posibilidad de que un proveedor compita con sus clientes es **BAJA**.

Rivalidad Competitiva

Este componente se desprende de la resultante de la interacción de las otras cuatro fuerzas descritas anteriormente⁶, por lo que los puntos que se describen a continuación son principalmente la conclusión de alguno de los puntos analizados previamente.

- **Grado de competidores equilibrados (MEDIO-ALTO)**
Al tener un alto volumen de solicitudes de tasación, los bancos requieren a más de una empresa de tasación para satisfacer la demanda de créditos hipotecarios que ofrece a sus clientes. De esta forma a las empresas se les entrega un determinado número de solicitudes de acuerdo a su capacidad de respuesta. Aún así, existen pocas empresas que son consideradas como grandes dentro del mercado, y se debe volver hacer hincapié en lo relevante que es la experiencia, ya que se privilegia mucho el que la empresa tenga un buen curriculum tanto en el desempeño como en la actualización del conocimiento de la industria.
- **Tasa de crecimiento de la industria (ALTA)**
De acuerdo a las entrevistas realizadas a Felipe García y Alberto Arenas, ambos sostienen que se ha visto una tasa de crecimiento en el mercado, y que ésta seguirá aumentando tanto en el mediano como largo plazo. De esta forma puede darse la entrada de nuevos competidores, lo que genera una lucha por mantenerse en el mercado.
- **Barreras de entrada (MEDIA)**
Las barreras de entradas se calificaron como media-baja, ya que si bien no se tienen altas economías de escala, ni se necesitan de un alto nivel de capital para crear la empresa (a pesar de que se debe tener lo suficiente para invertir en tecnología), o no se tienen altas barreras en el ámbito legal, tanto la experiencia como la lealtad que tienen los clientes a las empresas existentes hoy en día son 2 componentes que tienen un alto impacto en la entrada de nuevos competidores.
Lo último mencionado es muy relevante, ya que lo primordial para esta industria es el conocimiento que se tenga del mercado y el nivel de

⁶ Los resultados completos se pueden ver en la sección de Anexos.

experiencia que tengan las empresas. Es por esto mismo que se hace hincapié en los 3 años de libre ejercicio que exigen los bancos para que las empresas puedan recién postular a los registros.

La dificultad se basa en encontrar una red de tasadores a lo largo del país que tengan la experiencia suficiente para poder ser parte de una empresa, y que además sean aprobados por los clientes. Es por esto que es necesario que los tasadores estén constantemente actualizando sus conocimientos mediante cursos, diplomados, entre otros.

Finalmente, se tiene una limitante a nivel técnico, correspondiente a la base de datos que debe contar la empresa para poder realizar las tasaciones. Esta base de datos se va creando conforme la experiencia que vayan desarrollando los tasadores, por lo que es vital asociarse con una persona que se encuentre en el rubro desde hace tiempo.

- **Diferenciación (MEDIA)**

Esta componente se basa en cumplir con los estándares solicitados por los clientes, tanto en la calidad del servicio entregado, como en entregar los informes con la menor cantidad de errores que sea posible, ya que puede ser un causal directo de eliminación de la empresa de los registros de los bancos.

Finalmente, en la tabla 1 se presenta un resumen del análisis de las cinco Fuerzas de Porter realizado anteriormente.

Tabla 1: Resumen Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Componente	Magnitud	Principales Factores
Amenaza de entrada	Media	<ul style="list-style-type: none"> - Poco requerimiento de capital - Bajas Economías de Escala - Escasa legislación restrictiva
Amenaza de Sustitutos	Baja	<ul style="list-style-type: none"> - No existen sustitutos - Poca probabilidad de sustituir necesidad
Poder de Compradores	Medio-Alto	<ul style="list-style-type: none"> - Alto poder de negociación - Alta concentración de volumen en pocos actores
Poder de Proveedores	Medio	<ul style="list-style-type: none"> - Baja concentración de proveedores - Bajo costo de cambio - Escasa probabilidad que proveedor compita con comprador
Rivalidad Competitiva	Media	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de crecimiento importante en la industria - Existencia de ciertas barreras de entrada - Competencia media-alta entre proveedores

Fuente: Elaboración Propia

III.2 Análisis FODA

1. Fortalezas

- Amplia experiencia profesional en el manejo de administración y gestión de empresas.
- Sólo se trabajará con profesionales con experiencia en el rubro.

2. Oportunidades

- Crecimiento sostenido en el rubro inmobiliario y en el de créditos hipotecarios, por lo que en forma directa hace crecer el mercado de las tasaciones.
- Banco Estado, institución que otorga el 63% de los créditos hipotecarios⁷ en Chile, está comenzando a trabajar con una empresa de tasación (Transsa S.A.) y prevén (de acuerdo a la entrevista realizada a María Soledad Saffie) que ésta será la nueva modalidad que se irá adaptando en el banco, ya que actualmente trabajan sólo con tasadores independientes.
- No se necesita de un fuerte requerimiento de capital para entrar al mercado.
- No existen fuertes políticas gubernamentales que impidan o hagan complicado el proceso de la creación de la empresa.
- No existe un servicio sustituto a la tasación, por lo que los bancos no pueden prescindir de éste.
- Bajas barreras de entrada.

3. Debilidades

- Falta de experiencia en el rubro.
- En un comienzo la empresa sólo se dedicaría a la tasación de viviendas, por lo que dejaría de atender otros posibles requerimientos de los bancos.

4. Amenazas

- Todo el poder de negociación lo tienen los clientes debido a su concentración y dominio que tienen en el mercado de los créditos hipotecarios.
- Posicionamiento de algunas empresas (Tinsa S.A, Transsa S.A., Arenas & Cayo S.A. y Valuaciones Chile S.A.⁸) en el mercado.

III.3 Conclusiones Análisis Estratégico

Una vez realizado el análisis estratégico, se pudo concluir que el factor que más afecta a este emprendimiento corresponde al alto poder de negociación de los clientes y a la experiencia dentro de las barreras de entrada en lo que al análisis de

⁷ Ver con más detalle en el capítulo de Demanda en Investigación de Mercado

⁸ Mayor descripción en sección Oferta en Investigación de Mercado

las fuerzas de Porter se refiere. Al tener el dominio casi completo del mercado, los bancos son los que ponen las condiciones al momento de negociar con las empresas.

Dentro de este análisis también se debe destacar lo ventajoso que resulta el hecho de que existan algunos componentes de las barreras de entrada que sean bajas, como son por ejemplo el que no se requiera de un capital importante, ni de grandes recursos humanos para poner en marcha la empresa.

Por otra parte, dentro de las oportunidades que se estudiaron en el medio externo, se desprende que el mercado de las tasaciones tendrá una fuerte tasa de crecimiento en el mediano y largo plazo. Esto se potenciará aún más cuando el Banco Estado tome la decisión de cambiar la modalidad de contratar a tasadores externos por la de contratar solamente a empresas que prestan este servicio, tal como lo realizan el resto de las instituciones bancarias. De esta forma se presenta una oportunidad clara para entrar al mercado.

En el análisis externo correspondiente a las amenazas, se tiene la experiencia y el posicionamiento que tienen algunas empresas de la competencia, pero esto se puede superar de forma segura otorgando un servicio de excelente calidad, el cual se basa en optimizar la logística del proceso, específicamente en el manejo de los tiempos, lo que se detallará más adelante. Además se sabe que dentro de la estrategia que debe seguir la empresa se tiene el hecho de ampliar el mercado de los bienes a tasar para poder competir con el resto de las empresas con mayor respaldo.

Finalmente, el análisis estratégico arrojó una importante barrera de entrada: los 3 años de libre ejercicio con los que debe contar la empresa por exigencia de los bancos. Si bien puede verse como una desventaja, esta barrera puede ser aprovechada para que la empresa ponga a prueba su modelo de negocios y, de afinar y controlar los tiempos de los procesos, de forma de poder ofrecer una garantía absoluta del menor tiempo que se demora la entrega del informe, hecho que se traducirá en una ventaja competitiva a la hora que el banco deba seleccionar a las empresas con las que quiere trabajar.

IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

IV.1 Oferta

IV.1.1 Competencia Directa

La competencia directa está dada por todas las empresas existentes en el mercado que proveen el servicio de valorizar viviendas a las instituciones bancarias.

A partir de información recolectada en sitios web, esta competencia la componen las siguientes empresas:

i. ARENAS Y CAYO S.A.

Empresa que realiza valoración de activos, análisis de riesgo, asesoría legal y comercial en el área inmobiliaria, evaluación de proyectos, peritajes y por supuesto, tasaciones.

En lo que respecta a tasaciones, esta empresa realiza tasaciones no tradicionales (estaciones de servicio, centros comerciales, hoteles, etc.), tasación de especialidades (maquinaria, equipos, vehículos, aeronaves, etc.) y tasaciones tradicionales, en donde se encuentran las casas y departamentos, además de oficinas, locales, condominios, etc. De esta forma se puede apreciar la vasta experiencia que tiene esta empresa en el mercado de las tasaciones.

Finalmente, dentro de su cartera de clientes se pueden encontrar instituciones bancarias como Banco BICE, Banco Falabella, Scotiabank, BCI, Itaú, Banco de Chile, Banco Penta, Corpbanca, Banco Paris y Banco Nova.

ii. MRV y Cía Ltda.

Empresa dedicada a la valoración de activos inmobiliarios urbanos y rurales de las III, IV y V regiones del país. Sus clientes son instituciones financieras, empresas públicas y privadas, organismos internacionales además de particulares y sus profesionales son Ingenieros Agrónomos, Ingenieros Civiles y Constructores Civiles.

Dentro de sus clientes se encuentran: Banco Estado, Banco de Chile, Banco del Desarrollo, Banco Santander y Corpbanca.

iii. TRANSA TASACIONES

Dedicada a la valoración de bienes inmuebles realizada por Arquitectos con experiencia en el mercado inmobiliario.

Dentro de sus clientes se encuentran inmobiliarias, constructoras, entidades financieras (como por ejemplo Banefe), empresas de retail, etc.

iv. TINSA S.A.

Empresa con 20 años de experiencia en el sector inmobiliario perteneciente a un Grupo Internacional que tiene su origen en Madrid, España. Además de Chile, TINSA opera en Estados Unidos, Argentina, México, Perú, Francia y Portugal, lo que la ha llevado a totalizar más de 450.000 valorizaciones anuales. De esta forma se ha logrado posicionar como una de las empresas más importantes a nivel nacional.

En Chile la empresa opera desde el año 2000, y se caracteriza por tener un importante reconocimiento y experiencia en el mercado inmobiliario. Cuenta con más de 200 profesionales, de los cuales 70 se encuentran en Santiago. De estos profesionales, más de 100 son tasadores, quienes operan a lo largo de todo el país.

De acuerdo al sitio web corporativo de la empresa, sus profesionales son expertos en las áreas de finanzas, ingeniería, urbanismo, comunicaciones, informática y gestión. Por otra parte su equipo técnico consta de arquitectos, constructores civiles e ingenieros civiles, todos con diplomados o maestrías en el sector correspondiente.

Su misión corresponde a *“contribuir a determinar el justo valor de los bienes y entregar constantemente información exhaustiva de la evolución del mercado inmobiliario”*.

La empresa presta los servicios que se ilustran en la figura 11:

Figura 11: Servicios prestados por TINSA



Fuente: Memoria Consejo TINSA, 2008.

Dentro de su cartera de clientes se encuentran inmobiliarias, bancos e instituciones financieras, fondos de inversión nacionales e internacionales, constructoras, consultoras, compañías aseguradoras, corredores de propiedades, personas particulares y el Gobierno de Chile.

También cuenta con una plataforma on-line llamada “e-commerce” para que el cliente pueda revisar y hacer seguimiento de los servicios solicitados a la empresa.

v. TRANSSA S.A.

Empresa nacional con 25 años de experiencia en el rubro inmobiliario. Cuenta con una amplia base de datos y capacitación permanente de sus profesionales.

Su misión consiste en “*el compromiso de proporcionar a sus clientes información oportuna y confiable que les permita tomar decisiones acertadas, sustentada por un equipo de personas comprometidas, eficientes e innovadoras con capacidad para integrar al proceso la tecnología necesaria que potencie y sustente la calidad de servicio*”.

En la figura 12 se muestran los servicios que entrega esta empresa.

Figura 12: Servicios Prestados por Transsa

Tasaciones	Estudios Consultoría	Asesoría Tributaria	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> •Viviendas •Locales Comerciales •Oficinas •Industrias •Predios Agrícolas y Forestales •Maquinarias •Equipos •Vehículos •Avances de Obras 	<ul style="list-style-type: none"> •Estudios de Mercado •Estudios Técnicos de Factibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> •Análisis Avalúo Fiscal de Propiedades 	<ul style="list-style-type: none"> •Asesoría en Adquisición y Venta de bienes raíces

Fuente: Sitio Web Transsa.

En el servicio de *Tasaciones*, la empresa cuenta con una plataforma llamada “TasaNet”, la cual permite a sus clientes solicitar, controlar y recibir los informes vía internet, agilizando el proceso y haciéndolo más eficiente.

Transsa tiene actualmente más de 150 mil registros de tasaciones, y sus profesionales se encuentran divididos en diferentes zonas geográficas del país, en donde cada tasador es experto en esa zona, por lo que se evita que un trabajador se desplace hacia otra zona. Estos tasadores pueden ser arquitectos, ingenieros, agrónomos, etc.

Bancos e Instituciones Financieras, Compañías de Seguros, Fondos de Inversión, Inmobiliarias, Empresas Constructoras, Inversionistas, Clientes Particulares y Organismos Públicos se encuentran como sus principales clientes.

vi. VALUACIONES CHILE S.A.

Empresa especializada en la valoración de todo tipo de activos y en consultorías inmobiliarias.

Inicia sus operaciones en Chile en el año 2001 y presta servicios en toda Latinoamérica. Cuenta con oficinas en Argentina y representación en Brasil.

Dentro de sus servicios se encuentran las tasaciones (Bienes muebles e inmuebles, activos, maquinaria minera, predios agrícolas, forestales, etc.), control de avances de obra, evaluaciones de proyectos y estudios de mercado.

Cuenta con profesionales distribuidos a lo largo del país y por medio de una vía informática envían los informes al “*Centro de Supervisión y Auditoría Interna*” en el cual se comprueban aspectos técnicos y formales.

vii. APREZIA

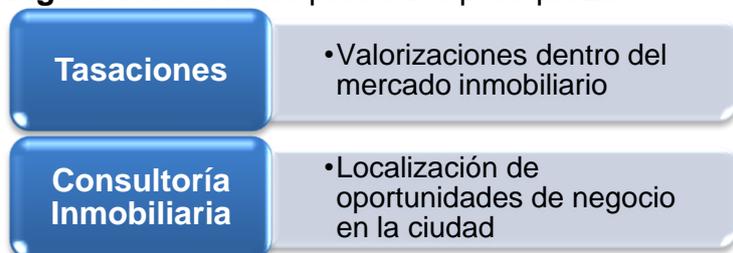
Empresa que opera en Chile desde el año 2003 bajo el nombre de “TECNITASA”, para luego pertenecer a una red internacional de compañías de valorización (origen español) llamada “APREZIA” en abril del 2010.

Se especializa en el campo de la valoración de todo tipo de bienes y derechos, sean éstos tangibles o intangibles.

En la lista de sus profesionales se encuentran: arquitectos, constructores civiles, ingenieros civiles, ingenieros agrónomos, etc.

La empresa ofrece cobertura nacional y su centro de operaciones está ubicado en Santiago. La lista de servicios que ofrece se muestra en la figura 13.

Figura 13: Servicios prestados por Aprezia



Fuente: Sitio Web Aprezia

Aprezia ofrece a sus clientes una plataforma tecnológica para que puedan realizar consultas y seguimientos a los informes de tasación y/o estudios inmobiliarios que se hayan solicitado.

viii. ALONSO & ASCUI TASACIONES

Empresa creada en el año 1980 que se especializa en el rubro de las tasaciones urbanas, rurales y especies muebles.

Ofrecen cobertura a lo largo del país y su equipo de tasadores está compuesto por arquitectos, constructores, ingenieros, abogados y agrónomos.

Los servicios que ofrecen se basan en crear informes de tasación de los siguientes bienes raíces y muebles.

Figura 14: Servicios prestados por Alonso & Ascui Tasaciones



Fuente: Sitio Web Alonso & Ascui Tasaciones

Dentro de sus clientes se encuentran: Servicio de Registro Civil e Identificación, Comité Olímpico de Chile, CORFO, Universidad de Chile, Inmobiliaria Penta, Laboratorio Bayer, entre otros.

ix. SERTA LTDA.

Empresa fundada en Santiago en el año 1980, que ofrece sus servicios a lo largo de todo el país. En la figura 15 se detallan los servicios prestados por esta empresa.

Figura 15: Servicios prestados por Serta Ltda.

Tasaciones Patrimoniales	Estudio de Factibilidad Económica de Proyectos Inmobiliarios	Asesorías Periciales
<ul style="list-style-type: none"> • Bienes raíces urbanos: Terrenos suburbanos en extensión, edificios constitucionales, viviendas, hoteles, hospitales. • Bienes Industriales: terrenos en extensión en áreas industriales, complejos industriales, maquinarias industriales. • Bienes Agrícolas y agroindustriales: haciendas, fundos, parcelas, frigoríficos, etc. • Equipos de Transporte: terrestre, fluvial y marítimo y aéreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de Selección de terrenos y localización de inmuebles • Estudio de la normativa urbana • Estudio del aprovechamiento óptimo del terreno • Estudio del potencial inmobiliario de una propiedad. • Análisis de opciones y alternativas de bienes inmobiliarios inactivos. • Estudio del mercado inmobiliario. • Estudio de costos de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demandas Judiciales • Renovación de cánones de arriendo • Arbitrajes • Expropiaciones • Inventario de bienes • Estudios técnicos específicos

Fuente: Sitio Web Serta Ltda.

Serta Ltda. cuenta con una amplia gama de clientes, dentro de los cuales se encuentran: Banco del Desarrollo, Banco BICE, Bank of America, BCI, Embajadas de Estados Unidos y Canadá, Ministerio de Agricultura, Helicópteros Agroforestales S.A., Laboratorio Bayer, Cecinas San Jorge entre otros más.

x. TASACHILE LTDA.

Empresa especializada en tasaciones de bienes muebles e inmuebles ofreciendo sus servicios a lo largo de todo Chile.

Dentro de sus servicios de tasaciones se encuentran: bienes raíces, industrias, vehículos, equipos, barcos, aviones, estudios de factibilidad y seguimiento de obras.

IV.1.2 Competencia Indirecta

La competencia indirecta está dada por todo el conjunto de tasadores que trabajan de forma independiente y no son parte de una empresa.

Cuantificar este número resulta muy complejo ya que no existe un estudio formal de este tipo, pero de acuerdo a datos entregados por el Instituto de Tasadores de Chile, actualmente hay 5 mil alumnos graduados y diplomados que han realizado sus estudios en dicha institución, por lo que se puede tomar como una aproximación a esta competencia indirecta.

IV.1.3 Entrevistas

Como parte de la investigación de mercado se incluyen entrevistas en profundidad a entes participantes tanto de la oferta como de la demanda del mercado.

Las razones del por qué se utilizaron las entrevistas como instrumento y no la encuesta corresponden principalmente al hecho de que los actores del mercado de tasación en estudio son reducidos, por lo que no se cuenta ni necesita una muestra lo suficientemente grande para realizar una encuesta. En el caso de la demanda en que los clientes son las entidades bancarias y en el de la oferta son las empresas prestadoras del servicio de tasación, se puede sacar más provecho de la investigación mediante una entrevista en profundidad para conocer más de cómo funciona el mercado.

A continuación se darán a conocer los objetivos generales y específicos que persigue la realización de las entrevistas en profundidad.

Entrevista a empresas oferentes

i. Objetivo General

“Conocer cómo operan las empresas de la competencia y obtener un acercamiento al funcionamiento que debería tener la empresa a crear”

ii. Objetivos específicos

- Conocer cuántos tasadores debe tener una empresa para poder responder a la demanda del cliente.
- Conocer los costos asociados al tasar una vivienda.
- Conocer la relación costo/precio
- Conocer la tasa de crecimiento de la industria.

Reporte de Entrevistas

Se entrevistaron a Felipe García, quien trabaja en Tinsa S.A. y a Alberto Arenas que dirige y trabaja en Arenas & Cayo S.A.

A continuación se muestran los puntos más importantes extraídos de las entrevistas, ya que la totalidad de las entrevistas se detallarán en la sección de Anexos.

Entrevistado: Felipe García
Subdirector Técnico y Calidad
Empresa: Tinsa S.A.
Fecha: 14 Noviembre 2011

- El 90% de los clientes son bancos
- Utilizan un sistema web para recibir y enviar las solicitudes de sus clientes.
- El plazo que tienen los tasadores para entregar el informe de tasación es de 48 horas.
- El negocio de la tasación se diferencia por las variables de calidad y del tiempo.
- El 70% de las tasaciones realizadas corresponden a valorización de viviendas.
- No existe negociación en los precios.
- Una empresa nueva debe realizar entre 500 y 700 tasaciones para ser competitiva en el mercado.

Entrevistado: Alberto Arenas
Presidente de Arenas & Cayo S.A.
Fecha: 17 Noviembre 2011

- El proceso de la tasación se inicia con la postulación en el Registro de Tasadores del banco.
- Se deben tener 3 años libres de ejercicio de la materia debidamente comprobado y seguir cursos de especialización de las materias para ingresar al registro.
- El 45% de las tasaciones se solicitan en la Región Metropolitana, 35% en las regiones V, VIII, Antofagasta, Temuco, IV región (La Serena, Coquimbo). El otro 20% se reparte en Arica, Osorno, y el resto de las regiones.
- Los bancos evalúan a las empresas tasadoras midiendo la calidad del trabajo realizado, y el nivel de servicio entregado.
- Una buena empresa debe capacitar a su personal y contar con un régimen de control de los informes de tasación.

IV.2 Demanda

IV.2.1 Antecedentes Generales

En Chile, los agentes que actualmente otorgan créditos hipotecarios son instituciones bancarias y no bancarias y cajas de compensación.

Dentro de las **instituciones bancarias** tienen a las siguientes:

i. **BANCO DE CHILE**

Fundado en el año 1893, este banco cuenta con US\$ 40 mil millones en activos, US\$ 26 mil millones en depósitos vistas, 421 sucursales, 2011 cajeros automáticos y un capital bursátil de US\$ 12 mil millones. También opera bajo los nombres de Banco Edwards, Citi, Atlas y CrediChile.

- ii. BANCO ESTADO
Banco estatal de Chile creado oficialmente en el año 1953, que tiene sus inicios en la Caja Nacional de Ahorros en 1855.
Actualmente tiene 344 sucursales en todo el país, 84 centros de servicios *ServiEstado* y más de 4.500 puntos de *CajaVecina*.
Cuenta además con 7.544.682 clientes con cuenta de ahorro, 291.752 clientes con cuenta corriente, casi 3 millones de clientes con *CuentaRUT*, 534.254 clientes con créditos de vivienda, entre otros.
- iii. BANCO INTERNACIONAL
Banco creado en el año 1944, que actualmente cuenta con las siguientes áreas de negocios: leasing factoring, financiamiento inmobiliario, financiamiento hipotecario y banca privada.
- iv. SCOTIABANK CHILE
Banco de origen canadiense que se hace presente en Chile en el año 1990, por medio de obtener la propiedad del banco Sud Americano. Luego, en el año 2007 adquirió el Bando del Desarrollo.
Cuenta con 4 mil empleados y 155 sucursales a lo largo del país.
- v. BANCO DE CRÉDITO E INVERSIONES (BCI)
Banco que también opera con los nombres TBank y Banco Nova, fue fundado en 1937 por Juan Yarur.
BCI tiene 365 sucursales, 9.299 empleados, 425.233 cuentas corrientes y 1.111 cajeros automáticos.
- vi. CORPBANCA (BANCO CONDELL)
Creado en el año 1871, comienza a operar con el nombre de “Banco de Concepción”. En 1986, la Sociedad Nacional de Minería adquiere el banco, para luego venderlo al Corp Group (holding de inversionistas chilenos y norteamericanos).
CorpBanca que también opera bajo el nombre de banco Condell tiene en total 112 sucursales en todo el país.
- vii. BANCO BICE
Fundado en 1979 por inversionistas chilenos, se destaca por su alto nivel de experiencia en comercio exterior, además de proveer los servicios financieros tradicionales.
- viii. HSBC BANK (The Hongkong and Shanghai Banking Corporation)
Corresponde a una de las principales organizaciones financieras y bancarias a nivel mundial. Tiene su sede en Londres y hoy en día tiene más de 10 mil oficinas en 82 países.
- ix. BANCO SANTANDER
Filial del Grupo Santander con sede central en España. Entra en Chile en 1982 y en el 2002 se fusionan los bancos Santander y Santiago. También opera bajo el nombre de Banefe.
Tiene 2,9 millones de clientes, 504 oficinas, 11.001 empleados y 2.018 cajeros automáticos.

- x. ITAÚ CHILE
Filial del grupo bancario de origen brasileño "Itaú". En el año 2006, Itaú compra las operaciones de Bank of America (controlador de BankBoston).
Cuenta con 75 sucursales en territorio nacional, de las cuales 51 se encuentran en la Región Metropolitana y el resto en regiones. Durante el 2010 alcanzó un total de 142.926 clientes, con un poco más de 95 mil cuentas corrientes. Actualmente tiene una participación de mercado de un 3,7%.
- xi. BANCO SECURITY
Pertenece al Grupo Security, el cual se divide en 4 áreas de negocios: Financiamiento (Banco y Factoring), Asesorías (Inversiones en administradora de fondos, corredores de bolsa y asesorías), Seguros (Vida y Corredora) y Servicios (Travel e Inmobiliaria).
- xii. BANCO FALABELLA
Banco de origen chileno que pertenece al grupo Solari. Se constituyó el 10 de agosto de 1998. Se enfoca principalmente en dar préstamos y cuentas corrientes con tarjeta de crédito.
- xiii. DEUTSCHE BANK
Banco con presencia en Chile desde 1954, que tiene como objetivo atender a los clientes alemanes que residen en el país. Dentro de sus servicios se encuentran la banca corporativa y de inversión, ventas y comercio y gestión de activos a grandes empresas locales y multinacionales.
- xiv. BANCO RIPLEY
Banco del grupo Calderón, también de origen chileno. Existe desde el año 2002, y ofrece sus servicios financieros principalmente a la clase media, entregando préstamos y tarjetas de créditos.
- xv. RABOBANK CHILE
Pertenece al Grupo Rabobank que se origina en los países Bajos. Está presente en más de 35 países, alcanzando un total de 9 millones de clientes.
- xvi. BANCO CONSORCIO
Pertenece al grupo Consorcio, el cual ofrece seguros de vida y automóvil, seguros de bienes raíces y bienes físicos, seguros con ahorro, rentas vitalicias, ahorro previsional voluntario, seguros colectivos, créditos hipotecarios, créditos de consumo, tarjetas de crédito, entre otros.
- xvii. BANCO PENTA
Banco especializado en inversiones y ahorro. Dentro de sus áreas se encuentran: finanzas corporativas, banca privada, financiamientos, intermediación financiera y fondos de inversión.

- xviii. **BANCO PARIS**
Banco perteneciente al Grupo Cencosud, que cuenta actualmente con 60 sucursales, 701 empleados, 235.162 clientes
- xix. **BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA, CHILE (BBVA)**
Filial de la empresa bancaria española BBVA, cuyo origen nace en el año 1883 al crear el banco Hipotecarios en Valparaíso. Con el paso de los años se produce un gran número de adquisiciones y fusiones, para que finalmente en el año 2003 adopte el nombre de BBVA tras la compra del grupo español.

Una vez identificados a los participantes de este segmento, se obtuvo información encontrada en la SBIF, la cual da cuenta del número de los distintos créditos hipotecarios vigentes que mantienen los bancos hasta marzo del 2011 (es decir, todos los créditos que han otorgado y que los clientes aún siguen pagando). Dicha información se muestra en las siguientes tablas, en donde además se entregan los montos recolectados en forma mensual.

Tabla 2: Monto y Número de Mutuos Hipotecarios No Endosables y Endosables vigentes

Período	MUTUOS HIPOTECARIOS NO ENDOSABLES (1)		MUTUOS HIPOTECARIOS ENDOSABLES (2)	
	Monto \$MM	Nº Operaciones	Monto \$MM	Nº Operaciones
mar-10	12.951.920	764.432	1.429.135	83.586
abr-10	13.159.732	759.908	1.433.710	84.867
may-10	13.341.733	758.296	1.667.997	90.310
jun-10	13.613.004	767.175	1.669.893	90.814
jul-10	13.752.911	766.997	1.682.123	92.853
ago-10	13.972.303	764.663	1.747.382	100.299
sep-10	14.160.900	802.173	1.762.487	102.523
oct-10	14.352.808	798.088	1.776.113	104.470
nov-10	14.542.899	879.723	1.787.501	106.633
dic-10	14.934.704	904.182	1.805.319	109.275
ene-11	15.152.089	912.799	1.806.570	110.692
feb-11	15.323.709	927.473	1.814.608	111.652
mar-11	15.551.141	918.473	1.828.943	113.679

Fuente: SBIF

Tabla 3: Monto y Número de Letras de Crédito y Total de Créditos Hipotecarios vigentes

Período	LETRAS DE CRÉDITO (3)		TOTAL (1)+(2)+(3)	
	Monto \$MM	Nº Operaciones	Monto \$MM	Nº Operaciones
mar-10	2.297.820	312.058	16.523.592	1.150.939
abr-10	2.271.914	310.991	16.710.767	1.146.545
may-10	2.199.720	300.622	16.818.471	1.134.478
jun-10	2.185.918	296.961	17.079.107	1.140.227
jul-10	2.151.684	294.600	17.198.917	1.139.745
ago-10	2.234.952	312.309	17.568.977	1.162.580
sep-10	2.222.508	311.870	17.763.214	1.201.925
oct-10	2.183.190	309.424	17.930.363	1.197.407
nov-10	2.154.717	307.085	18.107.259	1.278.967
dic-10	2.137.325	293.052	18.501.586	1.292.074
ene-11	2.104.134	289.893	18.692.304	1.299.049
feb-11	2.076.256	287.263	18.842.250	1.312.029
mar-11	2.075.192	288.593	19.083.838	1.306.420

Fuente: SBIF

Además se entrega la información desagregada a nivel de instituciones bancarias de forma de conocer cuáles son los potenciales clientes en los que el negocio debe enfocarse. Ésto se puede ver en las tablas 4 y 5.

Tabla 4: Monto y Número de Mutuos Hipotecarios No Endosables y Endosables vigentes de acuerdo a Instituciones Bancarias.

Banco	MUTUOS HIPOTECARIOS NO ENDOSABLES (1)		MUTUOS HIPOTECARIOS ENDOSABLES (2)	
	Monto \$MM	Nº Operaciones	Monto \$MM	Nº Operaciones
De Chile	2.717.093	65.764	216.566	8.353
Internacional	223	18	249	4
Del Estado de Chile	2.349.112	547.272	637.158	61.722
Scotiabank Chile	1.022.389	52.013	114.662	12.902
BCI	1.811.501	45.347	30.412	1.769
Corpbanca	702.647	18.775	225.243	7.060
BICE	134.371	1.855	84.927	1.484
HSBC Bank (Chile)	1.611	16	0	0
Santander	4.430.454	124.907	132.173	9.316
Itaú	500.970	10.870	32.646	1.010
Banco Sudamericano	0	0	34	3
Security	235.590	3.383	50.356	831
Falabella	91.413	6.801	1.757	101
Banco Ripley	7.513	1.333	96	10
Banco Consorcio	9.444	1.752	254.269	6.278
París	1.925	513	0	0
BBVA	1.534.885	37.854	48.395	2.836
TOTAL SISTEMA FINANCIERO	15.551.141	918.473	1.828.943	113.679

Fuente: SBIF

Tabla 5: Monto y Número de Letras de Crédito y Total de Créditos Hipotecarios vigentes según Instituciones Bancarias

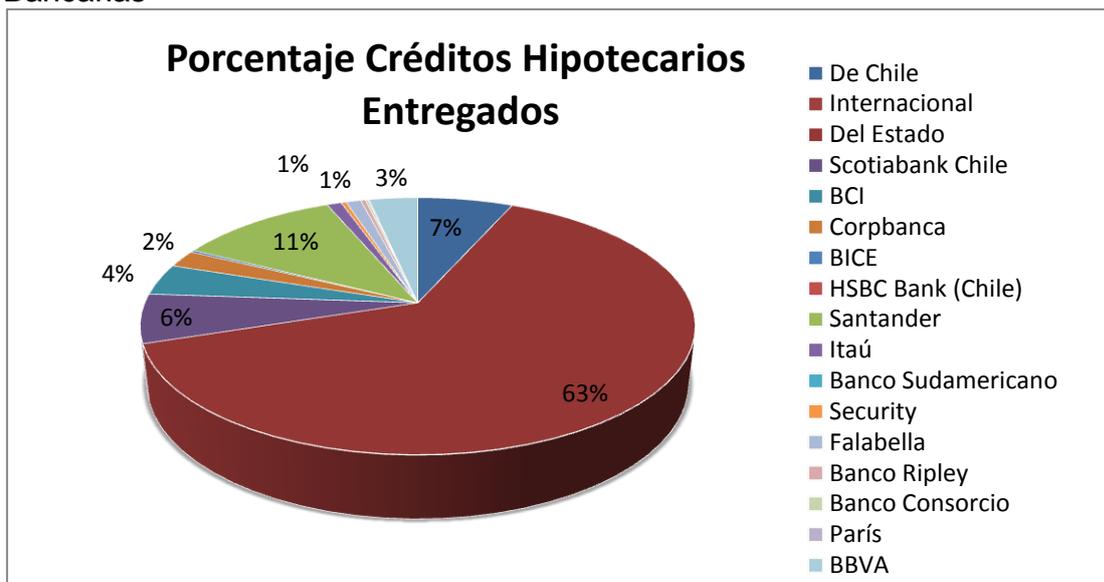
Banco	LETRAS DE CRÉDITO (3)		TOTAL (1)+(2)+(3)	
	Monto \$MM	Nº Operaciones	Monto \$MM	Nº Operaciones
De Chile	155.641	13.010	3.066.106	86.257
Internacional	3.701	96	4.173	118
Del Estado	1.141.467	218.629	4.127.737	827.623
Scotiabank Chile	196.038	20.732	1.290.640	80.612
BCI	74.890	4.577	1.916.803	51.693
Corpbanca	97.416	4.128	979.516	28.653
BICE	7.458	206	226.632	3.528
HSBC Bank (Chile)	0	0	1.611	16
Santander	127.783	11.791	4.677.288	145.128
Itaú	47.749	1.446	575.443	13.125
Banco Sudamericano	0	0	34	3
Security	16.702	357	302.092	4.549
Falabella	134.683	6.644	227.853	13.546
Banco Ripley	33.395	3.021	41.004	4.364
Banco Consorcio	0	0	24.296	2.088
París	9.961	612	11.886	1.125
BBVA	28.309	3.344	1.610.726	43.992
TOTAL SISTEMA FINANCIERO	2.075.192	288.593	19.083.838	1.306.420

Fuente: SBIF

De acuerdo a los datos entregados en las tablas 2 y 3, se puede concluir que son los mutuos hipotecarios no endosables, los que más se transan en el mercado, alcanzando una cifra mayor a 15 millones, luego siguen las letras de crédito, y finalmente se tienen los mutuos hipotecarios endosables. Esto ocurre principalmente porque el primer instrumento nombrado es financiado directamente por las entidades bancarias.

Finalmente, se construyó un gráfico a partir de la información contenida en la tabla 5 para conocer cuáles son los bancos que otorgan la mayor cantidad de créditos hipotecarios.

Gráfico 2: Porcentaje de Operaciones de Créditos Hipotecarios según Entidades Bancarias



Fuente: SBIF

De acuerdo al gráfico 2, los bancos que tienen un mayor número de transacciones de créditos hipotecarios son: Banco Estado (63%), Santander (11%), Banco de Chile (7%), Scotiabank (6%), BCI (4%), BBVA (3%) y Corpbanca (2%).

Por otra parte, se encuentran las **cajas de compensación**, las cuales están en este mercado desde el año 2008 como se mencionó al comienzo.

Las Cajas de Compensación de Asignación Familiar (CCAF) son corporaciones de derecho privado sin fines de lucro. Forman parte del Sistema de Seguridad Social del país y tienen como objetivo mejorar la calidad de vida y bienestar de los trabajadores y pensionados en conjunto con sus grupos familiares.

Estas entidades son supervisadas por la SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social) y por la SVS (Superintendencia de Valores y Seguros).

Las cajas de compensación ofrecen este producto a sus afiliados, quienes no deben pagar el dividendo a esta entidad, sino que se les descuenta de su liquidación de sueldo. Además, personas pertenecientes a los segmentos medio y bajo (C3 y D) pueden finalmente acceder a créditos hipotecarios por medio de las cajas, ya que los bancos cuentan con más exigencias para otorgar un crédito (como lo es el monto del crédito por ejemplo).

De acuerdo a Portal Inmobiliario, las limitantes de las cajas de compensación son la imposibilidad de dar una segunda hipoteca y no pueden proporcionar más del 80% del valor total en los mutuos hipotecarios endosables.

Actualmente las cajas de compensación constituyen sólo un 1% del mercado de créditos hipotecarios y éstas son:

- i. 18 DE SEPTIEMBRE
Es una Corporación con 42 años de experiencia. Su objetivo consiste en administrar las prestaciones de seguridad social y mejorar la calidad de vida de sus afiliados. Dentro de sus funciones se encuentra la administración de prestaciones legales y adicionales, sistema de crédito social y prestaciones complementarias⁹.
- ii. GABRIELA MISTRAL
Cuenta con 54 años de trayectoria y es una organización sin fines de lucro que se dedica a la administración de los recursos del Sistema de Subsidio Familiar. Dentro de sus servicios se encuentran beneficios en educación, vivienda, recreación, bonificaciones, créditos (social, emergencia e hipotecarios) y prestaciones legales¹⁰.
- iii. LA ARAUCANA
Creada por iniciativa de la Cámara de Comercio de Santiago en el año 1968. Actualmente tiene 700 mil trabajadores afiliados, 250 mil pensionados y 2 millones de beneficiarios¹¹.
- iv. LOS ANDES
Creada en 1953 con el patrocinio de la Cámara Chilena de la Construcción. Administra los regímenes de asignación familiar, subsidio de cesantía, subsidio por incapacidad laboral, crédito familiar, prestaciones adicionales y complementarias, entre otras¹².
- v. LOS HÉROES
Creada en 1955 por iniciativa de la Asociación de Industriales Metalúrgicos (ASIMET). Actualmente cuenta con 60 sucursales a lo largo de las principales ciudades del país y con 819.936 afiliados¹³.

Por otra parte se tienen a las instituciones no bancarias, dentro de las cuales se encuentran algunas compañías de seguro y cooperativas.

Las **compañías de seguro**, como bien lo indica su nombre, son instituciones que se especializan en otorgar distintos tipos de seguro (de vida, automóviles, entre otros) y distintas formas de ahorro (APV, rentas vitalicias, rentas privadas, etc.) para sus clientes.

Algunas compañías incluyeron dentro de su línea de productos el financiamiento de viviendas por medio de créditos hipotecarios, y éstas son:

- i. METLIFE CHILE SEGUROS DE VIDA S.A.
Pertenece a MetLife Inc., que provee sus servicios y productos a más de 50 países, contando con 90 millones de clientes.
Los productos que ofrece en Chile son: APV, University Life, Accidentes Personales, Tiempo Seguro, Rentas Vitalicias y Privadas, Consumo

⁹ <http://www.caja18.cl>

¹⁰ <http://www.cajagabrielamistral.cl>

¹¹ portal.laaraucana.cl

¹² <http://www.cajalosandes.cl>

¹³ <http://www.losheroes.cl>

Universal, y en lo que se refiere al crédito hipotecario ofrecen hipotecario flexible, diferenciado y universal.

ii. PRINCIPAL FINANCIAL GROUP

Empresa especialista en ahorro e inversión que fue fundada en el año 1879 en Estados Unidos.

Dentro de los productos que ofrecen se encuentran: APV, APV Colectivo, Rentas Vitalicias y Privadas, Seguros con Ahorro, Créditos Hipotecarios, fondos Mutuos, Financiamiento Inmobiliario a empresas y Asset Management.

iii. COMPAÑÍA DE SEGUROS DE VIDA CONSORCIO NACIONAL DE SEGUROS S.A.

Creada en 1916, ofrece créditos hipotecarios por medio de “Consortio Créditos Hipotecarios” que de acuerdo a su sitio web¹⁴ corresponde a “administradora de mutuos hipotecarios endosables perteneciente a Consortio Financiero”.

Finalmente se tienen las **Cooperativas de Ahorro y Crédito**, las cuales son organizaciones autónomas formadas por personas en forma voluntaria, que tienen como objetivo principal otorgar servicios de intermediación financiera a sus socios (y a personas que soliciten algún servicio, ya que se convierten en socios en el momento de otorgarles el servicio). Al igual que las cajas de compensación, las cooperativas están enfocadas a atender a los segmentos que usualmente los bancos no consideran, los que corresponden a los sectores socioeconómicos C3 y D.

De la información recolectada en la SBIF, se tiene que la única cooperativa que ofrece créditos hipotecarios es **COOPEUCH**.

Coopeuch se fundó en el año 1967 por funcionarios de la Universidad de Chile. En 1984 la empresa se expandió por primera vez en la ciudad de Concepción, llegando a tener hoy en día 86 oficinas a lo largo del país.

Finalmente, al conocer a todos los actores que forman parte de la demanda de la empresa a crear, en la tabla 6 se muestran los resultados obtenidos de la “*Encuesta Financiera de Hogares*”¹⁵ (EFH) realizada el año 2007 por el Banco Central, en la cual se encuestaron a 4021 hogares a lo largo del país, entre los meses de noviembre y enero del mismo año. Estos resultados fueron encontrados en un estudio realizado por Aldo González y Andrés Gómez llamado “*Competencia en Servicios Bancarios a personas*”, de la Facultad de Negocios de la Universidad de Chile en diciembre del 2010.

¹⁴ http://www.consortio.cl/aprenda_de/preguntas_hipotecario.asp

¹⁵ Dicha encuesta tiene como objetivo conocer la situación y decisiones financieras de los hogares en Chile.

Tabla 6: Créditos Hipotecarios por tipo de Institución

Institución	Porcentaje del Total
SERVIU	6,4%
Banco u otra institución financiera	89,1%
Otra institución	4%
No sabe	0,3%
No responde	0,2%
TOTAL	100%

Fuente: “Competencia en Servicios Bancarios a personas”, Aldo González y Andrés Gómez, Diciembre 2010

En la tabla 6 se muestra el porcentaje de créditos hipotecarios por institución, en donde se ve que un 89,1% de los hogares en Chile utilizó financiamiento de tipo bancario para poder adquirir su vivienda, mientras que otras instituciones sólo alcanzan un 4%.

Tabla 7: Créditos Hipotecarios por Institución Financiera u otra

Institución Financiera u otra	Porcentaje del Total
Banco o división especializada de banco	91,7%
Compañía de Seguro	1,8%
Caja de Compensación	0,5%
Cooperativa	0,5%
Otra	3,3%
No sabe, No responde	2,2%
TOTAL	100%

Fuente: “Competencia en Servicios Bancarios a personas”, Aldo González y Andrés Gómez, Diciembre 2010

En la tabla 7 se muestra el desglose del porcentaje de los créditos hipotecarios por institución financiera. En ésta se puede apreciar que las compañías de seguro, cajas de compensación y cooperativas representan tan sólo un 2,8% del mercado.

Es probable que la participación de mercado hoy en día de dichas instituciones haya aumentado con el tiempo (de hecho las cajas de compensación representan el 1% del mercado actualmente), pero cabe destacar que no alcanzarán el nivel que tienen los bancos (ofrecen una mayor variedad de productos, pueden financiar hasta el 100% del valor del bien, entre otras razones), por lo que éstos se siguen manteniendo como líderes en el mercado hipotecario.

IV.2.2 Entrevistas

i. Objetivo General

“Conocer el funcionamiento del proceso de tasación por parte de los clientes, y además determinar cuál será el mercado meta, y a su vez determinar las variables

más importantes que debe tener una empresa de tasación en lo que respecta a precios, plazos, y al servicio en general.”

ii. Objetivos Específicos

- Conocer las principales empresas oferentes con las que los participantes del mercado meta trabajan actualmente.
- Determinar las principales variables que consideran los clientes para contratar a una empresa de tasación.
- Determinar un rango de precios respecto a la tarifa que están dispuestos a pagar los clientes para poder trabajar en el posterior plan de marketing.
- Conocer cómo es el funcionamiento a nivel nacional de la contratación de empresas de tasación.
- Conocer si el mercado de créditos hipotecarios seguirá activo a corto y largo plazo.

Reporte de Entrevistas

Al igual que las entrevistas hechas a la competencia directa, el detalle de la información se encuentra en Anexos.

Entrevistado: María Soledad Saffie
Institución Bancaria: Banco Estado
Fecha: 20 Octubre 2011

- Los tasadores tienen un plazo de 3 días para entregar los informes.
- Las tarifas que se le pagan al tasador van desde las 2,5 UF (compraventa) hasta las 30 UF en algunos casos.
- Se exige que los tasadores tengan cursos de especialidad en tasaciones y que ojalá posean experiencia en el rubro de tasaciones bancarias.
- El banco está comenzando a trabajar con una empresa de tasación, la que en este caso corresponde a Transsa.

Entrevistado: Sergio Donoso
Institución Bancaria: Scotiabank
Fecha: 21 Octubre 2011

- Las empresas se seleccionan a por medio de licitaciones, las cuales se realizan anualmente, y se trabaja con 2 ó 3 empresas.
- Las empresas deben contar con tasadores de todas las especialidades y deben prestar otros servicios.
- Los profesionales que trabajen para la empresa deben contar con una formación en tasaciones, lo que se verifica por medio de la realización de diplomados en el tema o por los años de experiencia que lleva en el ámbito.
- Las tarifas que se pagan van de los \$50.000 a los \$80.000.
- Las empresas hoy en día demoran 1 semana en entregar el informe contra las 72 horas que establece el banco como plazo.

Entrevistado: Manuel Retamal
Institución Bancaria: BBVA
Fecha: 27 Octubre 2011

- Este banco trabaja con 5 empresas que prestan el servicio de tasación, las cuales son: Tinsa, Valuaciones, Transsa, Tasa Chile y Aprezia.
- BBVA ha trabajado constantemente con las mismas empresas, y dice no necesitar de otras empresas porque el número de tasaciones que se realizan en el banco no son una cifra significativa como sucede en otros bancos.
- Las empresas de tasación deben contar con cobertura nacional y tienen que cumplir con los plazos establecidos.
- La tarifa varía dependiendo del valor de la tasación. El piso de este valor corresponde a 2,5 UF.

IV.2.3 Mercados Total, Potencial y Meta

De acuerdo a lo encontrado en el análisis estratégico, la empresa debe contar con 3 años de experiencia antes de poder acceder al registro de los bancos (principal cliente). Es por esto que debe hacerse una separación de los mercados durante los 3 primeros años, y los años posteriores a éstos.

Primeros tres años

Como en este período de tiempo se excluyen los clientes más relevantes, el mercado total, potencial y meta queda conformado por toda persona natural u otro tipo de organización que requiera valorizar alguna vivienda.

Esta decisión se basa en el hecho de que las tasaciones realizadas a los clientes nombrados anteriormente constituyen sólo el 10% del total que opera una empresa, por lo que ya es un mercado muy reducido debido a que no requieren de tasaciones periódicas, si no que se tratan de valoraciones puntuales. Algunas de estas finalidades son:

- Subastas y Adquisiciones
- Compraventas o Arriendos
- Expropiaciones
- Valoraciones con finalidad judicial

Si se considera (de acuerdo a expertos) que una empresa realiza un promedio de 500 tasaciones relacionadas a créditos hipotecarios, lo que equivale a un 90% del total, el resto de las valoraciones corresponden a 55 tasaciones mensuales.

Tabla 8: Estimación Mercado Meta durante los primeros tres años

Año	Mercado Meta
1	660
2	746
3	843
TOTAL	2.249

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 8 se muestra el número de tasaciones que deben realizarse anualmente de acuerdo a lo que se explicó anteriormente. Además se tomó como supuesto que la tasa de crecimiento es similar a la del mercado estudiado (13%), la cual se explica en el siguiente punto.

Año 4 en adelante

El **mercado total** en primera instancia está formado por toda institución que otorgue créditos hipotecarios a terceros, ya que todos requieren del servicio de tasación para poder valorizar el bien que van a financiar. Estas instituciones, como se mencionó anteriormente, corresponden a bancos, algunas compañías de seguros, cooperativas de ahorro y crédito, y cajas de compensación.

Este mercado (de crédito hipotecario) se valorizó a fines del año 2010¹⁶ en US\$ 46.000 millones, de los cuales US\$ 30.000 millones fueron manejados por sólo cuatro instituciones bancarias (Banco Estado, Santander, Banco de Chile y BCI). Si esta información se suma a lo presentado en la sección de Antecedentes Generales de la *Demanda*, se concluye de forma categórica que el mercado está dominado por las instituciones bancarias, y que el resto tiene una participación casi despreciable.

Considerando la opinión de los expertos entrevistados, quienes trabajan en empresas de valoración, para que una empresa de este tipo tenga éxito y pueda destacarse en el mercado, debe realizar entre 250 y 300 tasaciones mensuales como rango mínimo. De esta forma se determina que el **mercado potencial** está formado por las instituciones bancarias, ya que son las que predominan en el mercado de los créditos hipotecarios, y son las que más requieren los servicios de estas empresas.

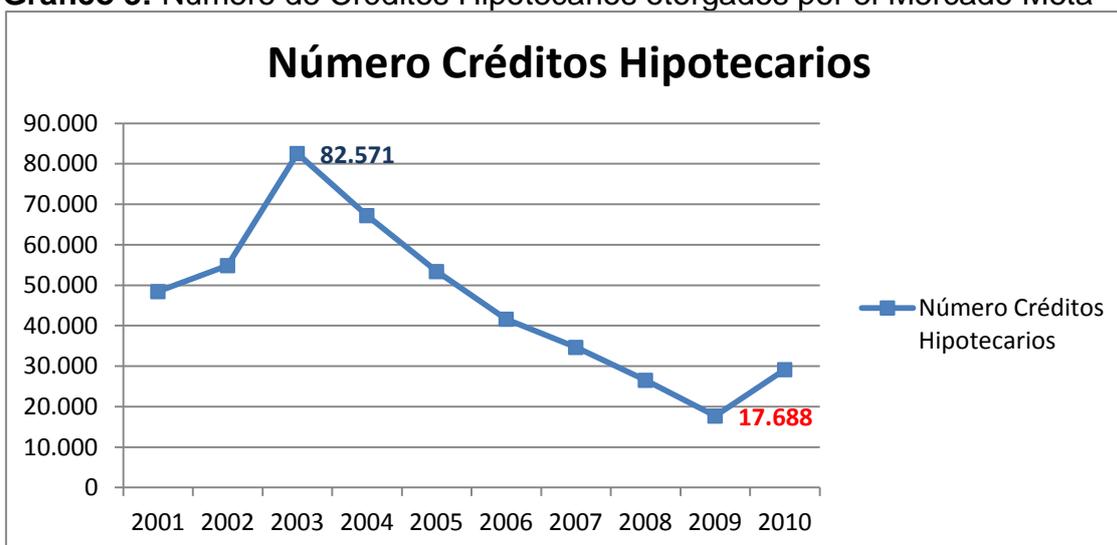
Con la información encontrada en la investigación de mercado, se encuentran como parte del mercado potencial las 17 entidades bancarias nombradas anteriormente, las cuales representan el 89,1% del mercado de créditos hipotecarios de acuerdo a la tabla 6.

En el gráfico 3 que se muestra a continuación se evidencia el número de créditos hipotecarios que el mercado potencial ha otorgado anualmente¹⁷ desde el año 2001 al 2010.

¹⁶ De acuerdo a datos entregados por el artículo publicado en el diario La Tercera, en la sección Negocios, titulado "Cuatro bancos captan el 72% de los créditos hipotecarios", con fecha 26 de marzo de 2011.

¹⁷ Cabe destacar que en estos datos no se consideran los mutuos hipotecarios no endosables ya que la SBIF no tiene antecedentes de dicha información. De esta forma están considerados solamente los mutuos hipotecarios endosables y las letras de crédito.

Gráfico 3: Número de Créditos Hipotecarios otorgados por el Mercado Meta



Fuente: SBIF

Como se puede ver, el mayor peak que se ha presentado en la historia del mercado crediticio corresponde al año 2003, donde se otorgaron 82.571 créditos. Y tal como se explicó anteriormente, durante el 2009 se tuvo la mayor caída debido a la crisis económica.

Es importante destacar la reactivación del mercado de estos 2 últimos años, y de acuerdo a expertos del medio el crecimiento esperado es de un 13% aproximadamente durante los próximos años ya que el mercado debe experimentar una activación importante después del 2009. Así, considerando como supuesto que la tasa de crecimiento es constante durante los próximos 7 años se tienen los siguientes datos del mercado potencial:

Tabla 9: Estimación Mercado Potencial

Año	Mercado Potencial
4	32.950
5	37.223
6	42.073
7	47.543
8	53.724
9	60.708
10	68.600
TOTAL	342.821

Fuente: Elaboración Propia

El **mercado meta** finalmente está constituido por los siguientes bancos: Banco Estado, Santander, Banco de Chile y BCI, ya que en conjunto representan el 85% de los créditos otorgados. Cabe mencionar que de las entrevistas realizadas se descarta el BBVA, ya que su jefe de tasaciones confirmó que no hacen nuevas contrataciones porque con las empresas con las que trabajan actualmente dan abasto perfectamente con el número de operaciones que manejan. Además para este banco es más complejo contratar una nueva empresa porque ellos no revisan

los informes que las empresas envían, por lo que hay una fuerte confianza asociada, y no cuentan con el tiempo para supervisar a una nueva empresa.

Por el momento, también se excluye Scotiabank (4º banco con la mayor participación de mercado) ya que, para que una empresa sea considerada en una contratación debe prestar servicios extras a la tasación de viviendas (tasación de otros bienes, investigaciones de mercado, etc.). De esta forma, dados los alcances de este trabajo, no se considera este banco dentro del mercado meta.

De las entrevistas también se reunió la información de que tanto el Banco de Chile como Santander trabajan con más de una empresa de tasación debido al gran número de transacciones que operan, por lo que se justifica su inclusión en este mercado.

También se añade el banco BCI porque es un actor considerado como relevante en este mercado, ya que representa el 4% de las transacciones, después de Scotiabank.

Cabe destacar que si bien Banco Estado sigue trabajando con tasadores independientes, está comenzando a trabajar con una empresa, y de acuerdo a la entrevista realizada a María Soledad Saffiro, está será la tendencia que adoptará el banco.

Finalmente, para determinar el tamaño del mercado meta, se tomó como base lo calculado en el mercado potencial, ya que si se sigue considerando que el mercado objetivo corresponde al 85% del potencial, se podrá calcular fácilmente.

Tabla 10: Estimación Mercado Meta cuarto a décimo año

Año	Mercado Potencial	Mercado Meta
4	32.950	28.007
5	37.223	31.639
6	42.073	35.762
7	47.543	40.411
8	53.724	45.665
9	60.708	51.062
10	68.600	58.310
TOTAL	342.821	291.398

Fuente: Elaboración Propia

IV.3 Conclusiones Investigación de Mercado

El primer punto que se debe considerar luego de realizar la investigación de mercado, es que se pudo identificar tanto a la competencia directa como a la indirecta.

De la competencia directa se puede concluir que dentro de las 10 empresas que existen, es un número reducido el que es considerado como una competencia fuerte (de acuerdo a expertos), y el hecho de que los bancos estén evaluando constantemente el trabajo de estas empresas, da una mayor cabida a que se integren nuevos agentes que presten el servicio de valorización ya que las

instituciones bancarias van probando empresas que puedan cumplir con todas sus expectativas.

Es importante destacar que dentro de lo que se definió como competencia indirecta, se encuentran los posibles futuros asociados que trabajen para la empresa, ya que los bancos están adoptando el sistema de contratar solamente a empresas en vez de contratar a trabajadores independientes.

En lo que respecta a la demanda, se concluye que se trata de un número reducido de actores, y al definir el mercado meta, este número es más pequeño aún (Banco Estado, Santander, Banco de Chile y BCI). Sin embargo, estos 4 bancos representan un 85% del mercado potencial, el cual se calculó en base a proyecciones del crecimiento esperado dentro de los próximos 7 años, lo que equivale a un total de 291.398 créditos hipotecarios.

Las entrevistas realizadas, tanto a empresas de la competencia como a bancos, brindaron la información necesaria para realizar el análisis estratégico y la investigación de mercado, y servirán también como base en la confección del modelo de negocios y los planes de cada área que se deben realizar.

V. MODELO DE NEGOCIOS

V.1 Segmento de Clientes

La empresa tiene como foco principal atender al segmento correspondiente a las instituciones bancarias, específicamente a Banco Estado, Banco de Chile, Santander y BCI. Éstos representan el 85% de los créditos hipotecarios otorgados vigentes hasta el día de hoy en el país.

V.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa especialmente en dar completo cumplimiento del servicio ofrecido a los clientes, particularmente en lo que se refiere al manejo óptimo de tiempo, con el fin de reducir el plazo de entrega de los informes al banco.

Lo que se quiere ofrecer es muy importante, ya que lo que se quiere resolver es la principal queja que tienen los clientes con las empresas de tasación: el retraso de los informes de tasación.

Además, como se deben tener 3 años de ejercicio antes de postular a los registros de los bancos, se cuenta con el tiempo suficiente para poder optimizar los tiempos, lo que posteriormente se convertirá en una ventaja competitiva a la hora en la cual el banco seleccione a la empresa y la cantidad de tasaciones que ésta deba realizar.

Cabe destacar que la reducción de los tiempos no es una tarea fácil, de acuerdo a la opinión de expertos. De esta forma, resulta muy complejo para una empresa grande el poder tener control absoluto sobre los tasadores externos que contratan, lo que dificulta optimizar los tiempos.

V.3 Canal

En una etapa inicial, la forma en la que la empresa debe llegar al mercado meta elegido, es presentarse directamente a la jefatura o gerencia relacionada al área de tasación del banco. En esta “reunión” se presentan los antecedentes curriculares, comerciales y financieros, y se procede al proceso de registro mencionado anteriormente.

Una vez que la empresa sea aceptada en los registros de los clientes, el canal de ventas corresponde a la plataforma existente en la página web creada por la empresa. En esta plataforma, 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 tasador 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 tasador (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.

Cabe destacar que si los clientes desean realizar un cambio, especialmente arancelario, se recurre al uso de licitaciones para seleccionar a las empresas que proveerán de este servicio.

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

V.5 Fuente de ingresos

La empresa genera sus ganancias principalmente a través del cobro por tasación realizada.

El precio (fijo) de este servicio viene definido por los bancos previamente, sin ninguna posibilidad de negociación. Estas tarifas se detallarán más adelante en el plan de marketing.

Finalmente, se tiene que los clientes utilizan dos formas de pago: cheques y depósitos electrónicos, y los pagos se hacen por tasación realizada, acumuladas hasta fin de mes.

V.6 Recursos Clave

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 tasadores con experiencia y que se han ido capacitando con el tiempo para ir actualizando su conocimiento con las nuevas tendencias que ha ido presentando 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 de tasación 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 tasación, ya que permite que todo sea más rápido, eficiente y económico.

V.7 Actividades Clave

Las actividades claves que permiten cumplir con la propuesta de valor, la cual consiste en entregar un excelente servicio al cliente, y reducir el tiempo de entrega (menos de 3 días) son:

- Control de Calidad de los informes: es vital que una vez que el tasador externo haya enviado a la empresa el informe de tasación, éste sea revisado por el tasador socio de la empresa para verificar que no existan errores. En caso de haber una equivocación, el informe es enviado de

vuelta al tasador externo para que lo corrija, y luego sea enviado nuevamente a la empresa para revisarlo. Una vez que no existan problemas con el informe, éste es enviado al cliente.

- Capacitación a tasadores: en orden de mantener un alto estándar de calidad, es esencial realizar capacitaciones a los tasadores de forma de ir actualizándolos en el conocimiento del mercado y de posibles avances que se vayan produciendo con el tiempo.
- Optimización Proceso de Tasación: esta actividad se basa en reducir el tiempo de cada etapa del proceso del servicio de tasación; desde la asignación de la tasación a realizar por el tasador que se encuentre disponible hasta la entrega del informe. Todo este proceso se detallará en el plan de operaciones.
- Mantenimiento página web: como se ha mencionado anteriormente, la tecnología es la base de las transacciones que se deben realizar para cumplir con el proceso de la tasación. Es por esto que se debe contar con tecnología que cuente con el soporte de poder cumplir con todas las tareas que se deben realizar, y que no ocurran problemas como que el servidor se caiga. Para esto, es fundamental ejecutar los mantenimientos pertinentes para que el sistema no falle, ya que si ocurriese algún problema retrasaría todos los plazos establecidos y no se le podría dar el nivel de calidad de servicio ofrecido a los clientes.

V.8 Alianzas Clave

La empresa debe contar con un socio clave para poder funcionar en este mercado en particular. Este socio debe ser un tasador 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, y que por ende, no se tiene experiencia alguna.

Las actividades clave que tendrá este socio se pueden dividir en 2, las cuales son: determinar qué cualidades deben tener los tasadores que la empresa debe contratar y evaluar (revisar) los informes que realizan los tasadores, es decir, efectuar el control de calidad antes de que los informes sean enviados a los clientes.

Otra alianza clave que es importante considerar para el correcto funcionamiento de la empresa, y para poder otorgar un buen servicio al cliente, consiste en una persona encargada de la plataforma web. Este socio puede ser un ingeniero en informática o un ingeniero civil en computación, y sus actividades claves serán: crear este sistema, realizar los prudentes mantenimientos, actualizar la tecnología ya que ésta va cambiando constantemente de forma de agilizar más aún la plataforma, etc.

Finalmente, si bien este mercado en particular no cuenta con proveedores directos, se puede determinar de forma indirecta, que son los tasadores externos los que proveen de este servicio a la empresa, por lo que su contratación claramente es fundamental para que la empresa pueda operar.

V.9 Estructura de Costos

El costo más importante en el que debe incurrir la empresa corresponde al sueldo de los tasadores, ya que al tener la fuerza de trabajo en todo el territorio nacional, no se requiere invertir en viajes para tasar la vivienda solicitada por los bancos en caso de que se encuentre en alguna otra región del país que no sea la Metropolitana.

VI. PLAN DE MARKETING

VI.1 Marketing Estratégico

VI.1.1 Estrategia Genérica

Para que el negocio tenga éxito y pueda ser sostenible con el paso del tiempo, es necesario definir la estrategia en la que se guiará, la cual se obtiene en base a todo lo estudiado tanto en el análisis estratégico interno y externo, como en la investigación de mercado. De acuerdo a esto, se establece como mejor opción, desarrollar una **estrategia de diferenciación**, ya que lo que se plantea es ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes, percibido como único por éstos. Esta estrategia se adecúa muy bien al target de clientes que se quiere alcanzar, ya que es acotado y es necesario ofrecer un servicio exclusivo para ellos.

Cabe destacar que si bien una estrategia de diferenciación implica, ganancias sobre el promedio debido a la exclusividad del servicio que se ofrece en esta industria, de acuerdo a lo arrojado por la investigación de mercado, esto se cumplirá en medida que se consiga un alto volumen de tasaciones que realizar, ya que no se puede cobrar un precio más alto por el servicio, debido a que son los clientes los que tienen todo el poder de negociación, y finalmente son los que determinan las tarifas a pagar a las empresas prestadoras de este servicio.

Uno de los riesgos que se corren al seguir este tipo de estrategia, corresponde a que el cliente no valore el servicio que se está ofreciendo, en especial por el precio que se está cobrando. Sin embargo, en este caso no se tendrían esos problemas, ya que en primer lugar, como se mencionó previamente, es el mismo cliente el que fija los precios del servicio, por lo que la empresa no tiene la alternativa de subir las tarifas. En el caso de que el cliente no valore lo suficiente el servicio, de acuerdo a lo encontrado en la investigación de mercado (específicamente en lo que respecta a las entrevistas realizadas a clientes como a expertos) los clientes sí esperan un servicio de alta calidad, por lo que la empresa está ofreciendo un servicio que se adapte perfectamente a las necesidades del cliente.

Otro de los riesgos de utilizar esta estrategia consiste en que los competidores imiten con rapidez los elementos diferenciadores propuestos por la empresa. Sin duda, éste es el riesgo que más puede perjudicar a la empresa, pero se debe destacar que en un comienzo el mercado meta al que se enfocará el negocio es mucho más acotado que el que abarca la competencia directa, por lo que se podrá entregar un servicio más personalizado. Además, cabe destacar que lo que se planea diferenciar, es esencial en el negocio, y muy difícil de gestionar, de forma que resultaría difícil de imitar con gran rapidez por los competidores. Así, la empresa logrará buenas evaluaciones de parte de los clientes, lo que generará mayor confianza, lo cual se traduce en una entrega de mayor cantidad de solicitudes para tasar.

VI.1.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento establecida para este negocio se basa en diferenciarse en dos aristas:

- Reducción del tiempo de los procesos
Como se detallará en el Plan de Operaciones, el manejo del tiempo en este negocio es vital. Así, la empresa debe optimizar los tiempos lo más posible. Si bien hay tareas en que el tiempo no es manejado por la propia empresa, como lo es que el cliente final conteste el teléfono para que el tasador se comunice con él, o el tiempo en el que este mismo cliente pueda establecer la fecha y hora de la visita al inmueble; el resto de los tiempos deben ser manejados apropiadamente por la empresa. Dentro de esta categoría se encuentran los tiempos de la confección del informe y certificación y validación de éste.
Manejando estos tiempos, la propuesta de la empresa es entregar el informe al cliente lo más rápido posible: dos días hábiles. Dado que el estándar de los bancos es dar tres días de plazo, se está ofreciendo una mejora importante para los clientes.
- Servicio de Calidad
La calidad del servicio se basará en un trato cordial y de excelencia con el cliente, anteponiendo siempre sus necesidades a las de la empresa. Para esto, la empresa debe siempre informarle al cliente en la etapa en la que se encuentra el servicio, o darle aviso de los inconvenientes que puedan presentarse durante la ejecución del proceso.
La idea básica es estar siempre disponible para satisfacer las necesidades del cliente, además de, obviamente, entregar un servicio con los estándares de calidad establecidos (especialmente en lo que se refiere a la certificación y validación del valor del inmueble)

Estas dos dimensiones presentadas como pilar de la estrategia de posicionamiento, se podrán cumplir contando con un equipo de trabajo calificado y especializado, que sea capaz de trabajar en forma eficiente para demorar la menor cantidad de tiempo posible, y que cuente con la experiencia suficiente en el rubro para entregar un servicio de calidad.

Finalmente, es importante destacar que la empresa antes de operar con el mercado meta conformado por los bancos, debe enfocarse en el 10% restante de los clientes de una empresa de tasación, debido a lo encontrado en el análisis estratégico, por lo que contará con el tiempo suficiente para pulir el funcionamiento de sus procesos, y podrá de esta manera entregar inmediatamente un excelente nivel de servicio a los bancos.

VI.2 Marketing Táctico

VI.2.1 Producto (Servicio)

El servicio ofrecido corresponde a la valorización de una vivienda, la cual es solicitada por el mercado meta definido previamente, y se inicia desde que el cliente

realiza la solicitud en la plataforma del sitio web, hasta que se le entrega el informe de tasación, a través de este mismo medio. Específicamente, el servicio consta de las siguientes etapas:

Figura 16: Etapas del Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la figura 16, el servicio se compone de 5 etapas principalmente¹⁸. La primera consiste en la llamada que debe realizar el tasador externo al cliente final (cliente del banco) para coordinar la visita al inmueble que el profesional debe hacer. Una vez acordada la fecha y hora del encuentro, el tasador visita el inmueble y procede a registrar toda la información necesaria para poder calcular el valor de la vivienda.

Luego, el tasador tiene que elaborar el informe¹⁹ que posteriormente le hará entrega al cliente. Éste debe seguir una estructura básica, la cual se describe a continuación:

- Solicitante de la tasación y finalidad
Se debe especificar la entidad que está solicitando la tasación y además el nombre del cliente final, y el porqué se requiere de la valoración.
- Identificación y localización
Se debe especificar qué bien se está valorizando (un edificio, un departamento, una casa, etc.), en qué etapa de construcción se encuentra (en proyecto, en construcción, terminado o reparación) y finalmente los datos de la localización del inmueble, indicando si la zona donde se encuentra es de tipo urbano o rural.
- Comprobación y Documentación
Relación entre los documentos entregados por la empresa y los utilizados por el tasador.
- Localidad y entorno
Se especifican las características tanto de la localidad como del entorno que puedan influir en la valoración del inmueble.
Si se trata de una zona urbana se indican por ejemplo datos como el nivel de renta, homogeneidad arquitectónica, infraestructura, equipamiento y servicios, estacionamientos, renovaciones existentes, etc. En caso de que

¹⁸ El funcionamiento completo de la empresa se describe en el Plan de Operaciones, en donde se detallan todos los procesos involucrados.

¹⁹ En Anexos se incluye un prototipo de la hoja de campo que debe completarse para realizar el informe.

fuera una zona rural se deben registrar características como la densidad de población, equipamientos y servicios que influyan en la explotación agraria.

- Descripción y superficie del terreno

Si se trata de un edificio en zona urbana se registra la superficie informada en la documentación, y las obras de infraestructura externas al terreno, indicando el porcentaje de avance.

En caso que se deba valorizar sólo un departamento del edificio no es necesario registrar datos del terreno.

Finalmente, si se valorizará un inmueble en zona rural se debe registrar la superficie del terreno medida por el tasador, infraestructuras interiores (agua, caminos, electricidad, etc), factores de textura, profundidad, procedencia de las aguas, sistemas de riego entre otras.

- Descripción y superficie de la edificación

Este apartado depende del tipo de inmueble que se vaya a tasar.

Si se trata de un edificio se deben indicar la distribución de las edificaciones, distribución básica, usos, la cimentación, estructura, cubierta, calefacción, aire acondicionado, etc.

Si se trata de un elemento del edificio se indica su superficie, distribución de las dependencias, características básicas del edificio del que forma parte, instalaciones relevantes, etc.

- Descripción urbanística

Se indican características como el nivel de urbanización que tiene el elemento a valorizar. En el caso de que se esté valorizando un terreno se determina si éste es urbano, urbanizable, o no.

- Régimen de Protección, tenencia y ocupación

En esta sección se deben especificar las características de la situación en caso de que el inmueble esté ocupado, o si la finalidad del uso del inmueble es la explotación económica, o si existe algún derecho sobre la vivienda que pueda afectar en su valor, o si el inmueble tiene alguna limitación legal.

- Análisis de mercado

En este apartado se debe indicar la oferta y la demanda existente en el mercado, el rango de precio de venta actual en el que se encuentra la vivienda.

- Datos y cálculos de los valores técnicos

En esta sección se indica el método de tasación utilizado y los criterios considerados para obtener el valor del inmueble. Si se utilizaron datos importantes para obtener el cálculo que no se registraron en las secciones anteriores, se especifican aquí.

- Valores de tasación, condicionantes y advertencias

Se indican los valores técnicos de la tasación de acuerdo al objetivo y finalidad de ésta.

- Observaciones

- Fecha de emisión, caducidad y firmas: se indican la última fecha de visita al inmueble, fecha de emisión y caducidad del informe, el nombre, firmas y cargo de las personas que suscriben el informe y que hayan influido en éste.
- Documentación anexa al informe: Se trata de documentación tipo gráfica (planos o croquis a escala del inmueble en el sector y del inmueble y fotografías) y no gráfica.

La etapa siguiente del servicio consiste en la certificación y validación del informe, tareas que son ejecutadas por el tasador principal de la empresa. Si no existe ningún error el informe es enviado al cliente, cumpliéndose la última etapa del servicio. En caso de error, el informe es devuelto al tasador externo para que lo corrija.

VI.2.2 Precio

El precio del servicio, como se comentó anteriormente, viene fijado desde antes por los bancos, dejando nula la posibilidad de negociar las tarifas. De esta forma los precios determinados por cada banco son los siguientes:

a) Banco Estado

Tabla 11: Tarifa Tasación de Compra-Venta Viviendas Banco Estado

Valor Vivienda (UF)	Valor Tasación (UF)
Hasta 3.000	2,5
Desde 3.001 hasta 4.000	3,0
Desde 4.001 hasta 6.000	3,5
Desde 6.001 hasta 8.000	4,0
Desde 8.001 hasta 15.000	5,0
Desde 15.001 hasta 30.000	6,0
Sobre 30.000	8,0

Fuente: Sitio web Banco Estado²⁰

b) Banco de Chile

Tabla 12: Tarifas Tasación de Viviendas Banco de Chile

Valor Vivienda (UF)	Valor Tasación (UF)
Hasta 7.500	2,5
Desde 7.501 hasta 10.000	Desde 3,5 a 3,0
Desde 10.001 hasta 20.000	Desde 3,0 a 4,5

Fuente: Sitio Web Banco de Chile²¹

c) Santander

Tabla 13: Tarifa Tasación de Viviendas Santander

Valor Vivienda (UF)	Valor Tasación (UF)
Hasta 5.000	2,5
Más de 5.000	3,5

Fuente: Sitio Web Santander²²

²⁰ <http://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=111>

²¹ http://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/resources/file/ebd8674df86ebab/cred_hipo_2011_mayo_bch.pdf

²² http://www.santander.cl/contenidos/info_corporativa/tar_hipo_tasa.asp

d) BCI

Tabla 14: Tarifa Tasación Vivienda dentro de Radio Urbano, BCI

Valor Vivienda (UF)	Valor Tasación (UF)
Hasta 10.000	2,5
Desde 10.001 hasta 20.000	3,5
Desde 20.001	4,5

Fuente: Sitio Web BCI²³

Las tarifas que aparecen en la tabla 14 corresponden solamente a bienes urbanos habitacionales, parcelas y sitios unifamiliares.

Por otra parte, el banco, cobra un recargo adicional si el inmueble se encuentra fuera del radio urbano. Dicho recargo se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 15: Recargo Adicional por distancia según Km desde el centro de la ciudad

Valor Vivienda (UF)	Distancia desde el centro de la ciudad	Valor Tasación (UF)
Hasta 10.000	Sobre 30 Km y hasta 75 Km	1,5
Desde 10.001 hasta 20.000	Sobre 75 Km hasta 150 Km	3,0

Fuente: Sitio Web BCI

Finalmente, se debe mencionar que el precio de las tasaciones para cualquier persona natural o jurídica o institución que la requiere, es equivalente a las tarifas nombradas anteriormente, alcanzando un valor de 2,5 UF por valoración.

VI.2.3 Plaza

El canal de venta que debe tener la empresa en primera instancia es presencial; los representantes deben presentarse directamente a la gerencia o jefatura relacionada al área de tasación, en donde se entregan los antecedentes curriculares, comerciales y financieros, para luego proceder al ingreso de la empresa en el registro de los bancos.

Al ser aprobada la empresa, el principal canal de venta corresponde a la plataforma integrada en el sitio web de la empresa; en ella el cliente accede directamente a su cuenta creada previamente, y ahí hace ingreso de las solicitudes que requiere que la empresa se haga cargo.

La asignación de la tarea al tasador externo se basa en que éste se encuentre disponible y que esté en la zona geográfica correspondiente. Todo esto se hace mediante la plataforma.

Finalmente, se debe mencionar que durante los primeros 3 años, el canal de venta también será a través del sitio web de la empresa, en donde los clientes

²³ <http://www.bci.cl/medios/BCI2/tasas/transp/TarifarioBciComisionesPersonas.pdf>

podrán solicitar la tasación llenando un formulario, o bien puede comunicarse vía telefónica. Es importante notar que en ninguno de los casos señalados anteriormente, se requiere que el cliente vaya a la oficina de la empresa, ya que todo puede realizarse en forma cómoda utilizando internet y teléfono, pero aún así se considera como canal de venta, ya que puede darse perfectamente el caso de que un cliente vaya directamente a la localidad de la empresa, por lo que no puede perderse esa vía de venta.

VI.2.4 Promoción

Al ser tan acotado el segmento objetivo en el que se va a enfocar la empresa, la promoción que se debe realizar es más bien de carácter personal, salvo por la creación del sitio web que llega a un público más masivo.

Las vías de promoción que se consideran correctas de realizar se describen a continuación:

- Sitio Web
En el sitio web se encontrará la información de la empresa: contactos, y por supuesto los servicios que ésta ofrece.
Por otra parte el sitio web tiene una función muy importante, ya que en ésta se implementará la plataforma por la cual los clientes bancarios ingresarán las solicitudes que necesiten ser atendidas, y podrán ver su posterior estatus una vez que se le haya asignado la labor a un tasador. Para el caso de personas naturales, el sitio web tiene destinado una sección donde se encontrará el formulario que debe ser llenado para realizar la tasación que se solicita.
- Publiguías
En caso de que los clientes utilicen este medio para buscar empresas que efectúen el servicio que están buscando, es conveniente registrarse en las Páginas Amarillas de Publiguía para llegar a todos los clientes. Además de la versión física como guía, este medio tiene su versión en internet, por lo que cubre un mayor espectro en la red, a la hora de búsqueda de empresas.

VI.2.5 Personal

Es prioritario que los trabajadores que presten servicio a la empresa tengan un correcto comportamiento hacia el cliente, ya sea un banco o una persona natural, debido a que la propuesta de valor se basa en la entrega de un servicio de calidad al cliente, el cual abarca desde el informe que se debe entregar hasta el trato que tiene la persona con el cliente.

Tanto los tasadores, como la secretaria y como los socios de la empresa deben tener una conducta cordial y respetuosa frente al cliente, además de las capacidades profesionales con las que el equipo debe contar para realizar su trabajo. Siempre se tiene que priorizar atender las necesidades de los clientes.

En el caso de las tasaciones bancarias, los tasadores tendrán contacto con el cliente del banco. A pesar de que no sea el cliente directo de la empresa, se tienen que mantener los estándares de conducta establecidos anteriormente, ya que se debe tener un nivel de servicio alto en todo momento.

Para tener un control sobre esta variable, una vez que el servicio haya sido recibido por el cliente, se le preguntará al cliente por el nivel de atención de la empresa, de forma tal de hacer una pequeña evaluación que servirá como respaldo para mejorar la atención al cliente.

VI.2.6 Presencia Física

La presencia física en este caso corresponde a lo promocionado en el sitio web de la empresa, la cual contará con el logo de la empresa para que ésta pueda ser reconocida por los clientes.

Además se tiene la oficina de la empresa, la que también tendrá el logo de la empresa para que el cliente la pueda reconocer.

En el caso de que el cliente necesite que el informe sea entregado en forma impresa, se tendrá otra evidencia física de la empresa.

Por otra parte, al ser tan importante la evaluación que haga el cliente del nivel de atención recibido por la empresa, puede darse el caso de que se produzca el efecto “boca a boca”, en el que el cliente haga comentarios de la empresa a personas conocidas. Si el servicio entregado es bueno, el cliente recomendará a otros a la empresa por la buena experiencia que tuvo. De esta forma se tiene otra evidencia física del servicio.

VI.2.7 Proceso

Todo el proceso del servicio se basa en la disminución de tiempo en el que el éste se realiza, de forma que el cliente tenga los resultados de la valoración tan pronto sea posible para que pueda continuar con los trámites que deban hacer.

El proceso comienza desde que el cliente se comunica con la empresa por cualquiera de los medios nombrados anteriormente. El tiempo de respuesta una vez recibida la solicitud debe ser breve (detallado en plan de operaciones) para que la visita al inmueble y la confección del informe sean realizados lo más rápido posible.

Una vez que el informe esté listo por el tasador, éste se envía a la empresa para ser revisado, y si no hay errores, se entrega al cliente final.

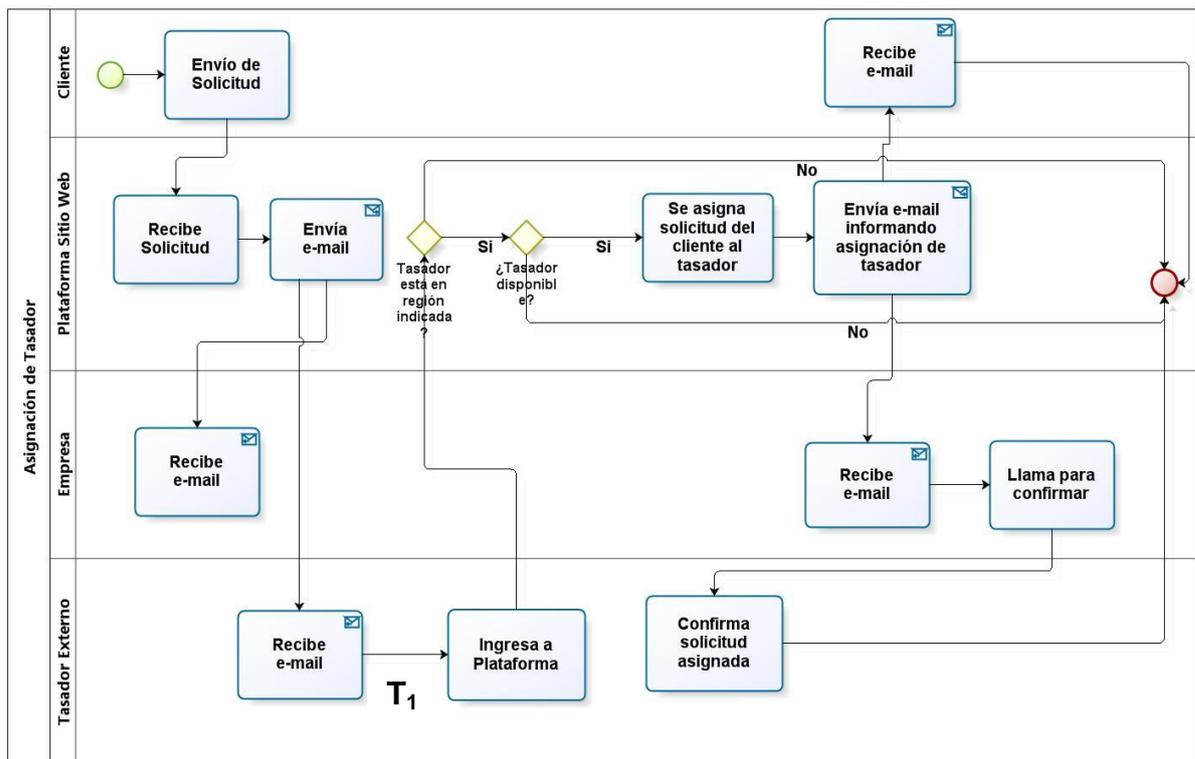
VII. PLAN DE OPERACIONES

En el Plan de Operaciones se detallan los procesos que son necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, además de indicar la distribución de tasadores a lo largo del país.

VII.1 Descripción de Procesos²⁴

VII.1.1 Asignación de Tasador

Figura 17: Proceso de Asignación de Tasador



Fuente: Elaboración Propia

Los actores que están involucrados en este proceso son: el cliente, plataforma del sitio web, la empresa y el tasador externo.

El proceso da inicio con el envío de la solicitud del cliente, que es recibida por la plataforma, la cual de manera automática envía un mail de notificación a la empresa y a los tasadores externos. Luego los tasadores deben ingresar a la plataforma para ver los detalles de la solicitud. Si el tasador está disponible y además se encuentra en la región geográfica en donde se debe realizar la tasación, entonces el sistema acepta la postulación hecha por el tasador. En caso de que no se cumplan ninguna de estas 2 condiciones, el sistema rechaza asignarle la tarea al tasador, y el proceso termina ahí.

Una vez asignado el tasador, el sistema envía un mail a la empresa y al cliente dando aviso de que la solicitud ha sido asignada. Luego, la empresa se

²⁴ Los procesos fueron diseñados utilizando el software "BizAgui Process Modeler".

comunica por teléfono con el tasador para confirmar la asignación, y si éste corrobora la información el proceso se termina.

Es importante destacar que el tasador en esta etapa debe corroborar los datos entregados en la solicitud, y de solicitar la documentación legal necesaria como lo es la escritura.

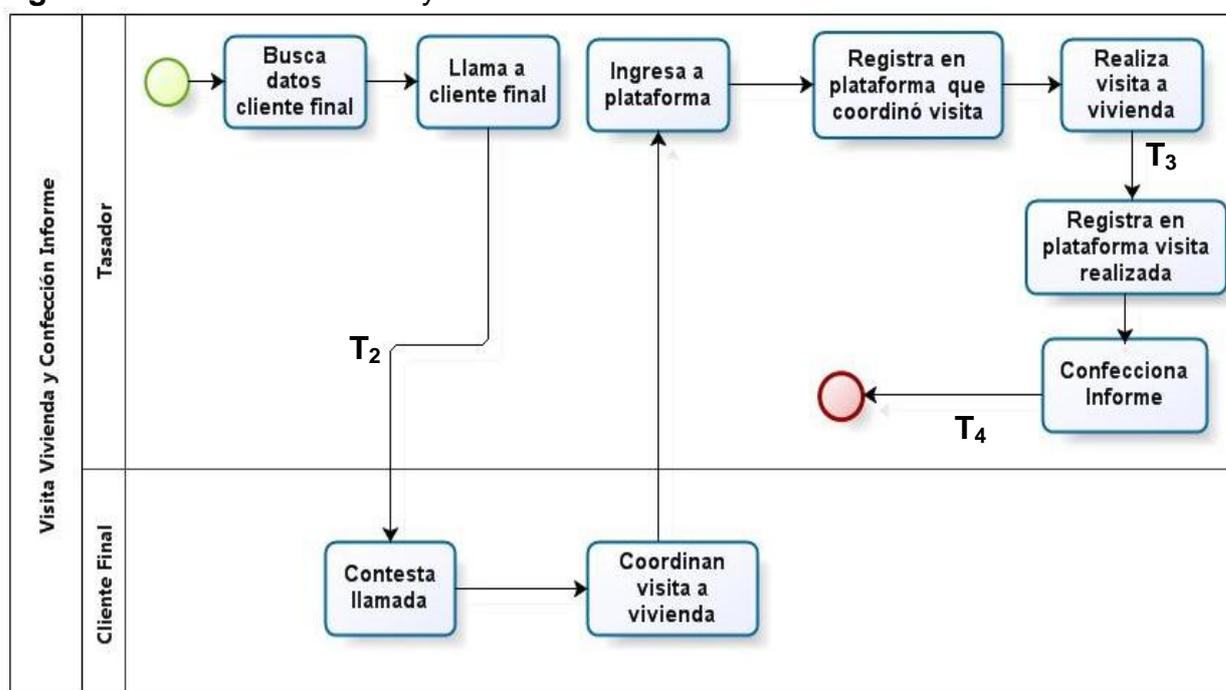
A continuación se detallarán los tiempos en que se deben realizar las actividades que no son automáticas, y que son vitales para optimizar el proceso.

T₁: Tiempo que demora el tasador en ingresar al sistema

T₁ = no debe superar los 10 minutos

VII.1.2 Visita y Confección Informe

Figura 18: Proceso de Visita y Confección de Informe



Fuente: Elaboración Propia

En este proceso participan el tasador y el cliente final, es decir, la persona que solicitó el crédito en el banco.

Este proceso corresponde a la etapa fundamental del servicio, y consta de las siguientes fases: se inicia con la búsqueda de los datos del cliente final, a continuación el tasador debe llamar por teléfono al cliente. En esta tarea es importante que se cumplan los siguientes requisitos, de acuerdo a lo señalado por Pere González, Julio Turmo y Eulalia Villaronga, en su libro “La valoración inmobiliaria: Teoría y Práctica”:

- Se debe conversar sólo con la persona de contacto, nunca con un tercero, ya que puede darse el caso de que el cliente no haya informado a su familia de que ha solicitado un crédito, por lo que es importante mantener la confidencialidad.
- El tasador debe presentarse, dando su nombre y apellido, e indicar el nombre de la empresa que representa.

- Comprobar la dirección de la vivienda con la que se tiene en la escritura con el fin de evitar visitas inútiles.
- Confirmar la documentación facilitada.
- El tasador debe explicarle al cliente en qué consiste el trabajo que debe realizar, ya que no es obvio que la persona sepa el procedimiento. Se le debe dar a conocer que se requerirá de un plano y que se deben sacar fotografías del lugar.

En la llamada, se coordina la hora de la visita. En caso de haber ocurrido algún inconveniente en la coordinación de la visita al inmueble, o que no pudo comunicarse con la persona de contacto, el tasador debe informarlo en forma inmediata a la empresa, la cual dará aviso al banco.

Luego de coordinar la visita, el tasador realiza la visita al inmueble. Para esto, el profesional debe llegar 10 ó 15 minutos antes para localizar la fachada de la vivienda, tomar fotografías y registrar datos de los elementos que forman parte del entorno del inmueble a tasar. A continuación se dirige a la vivienda y saluda al cliente repasando lo conversado telefónicamente. Así el tasador procede a ver la vivienda, realizar un croquis, medir las dependencias, observación de los acabados, lectura de la escritura y de la documentación facilitada, consulta de posibles dudas, y preguntar el monto por el que solicitan el crédito aunque lo sepa por otra Fuente²⁵.

Una vez terminada la toma de datos, se finaliza la visita al inmueble, y el tasador procede a la confección del informe, utilizando los métodos correspondientes. Con esta tarea, se da por concluido este proceso.

Cabe destacar que el tasador registra en la plataforma tanto la coordinación de la visita con el cliente como la realización de la visita, de forma que el banco sepa en qué etapa del proceso se encuentra su solicitud.

Finalmente se describen los tiempos involucrados en el proceso:

T₂: Tiempo que demora el tasador en comunicarse con el cliente final

T₂ = 1 hora

T₃: Tiempo que demora el tasador en realizar la visita

T₃ = 4 horas

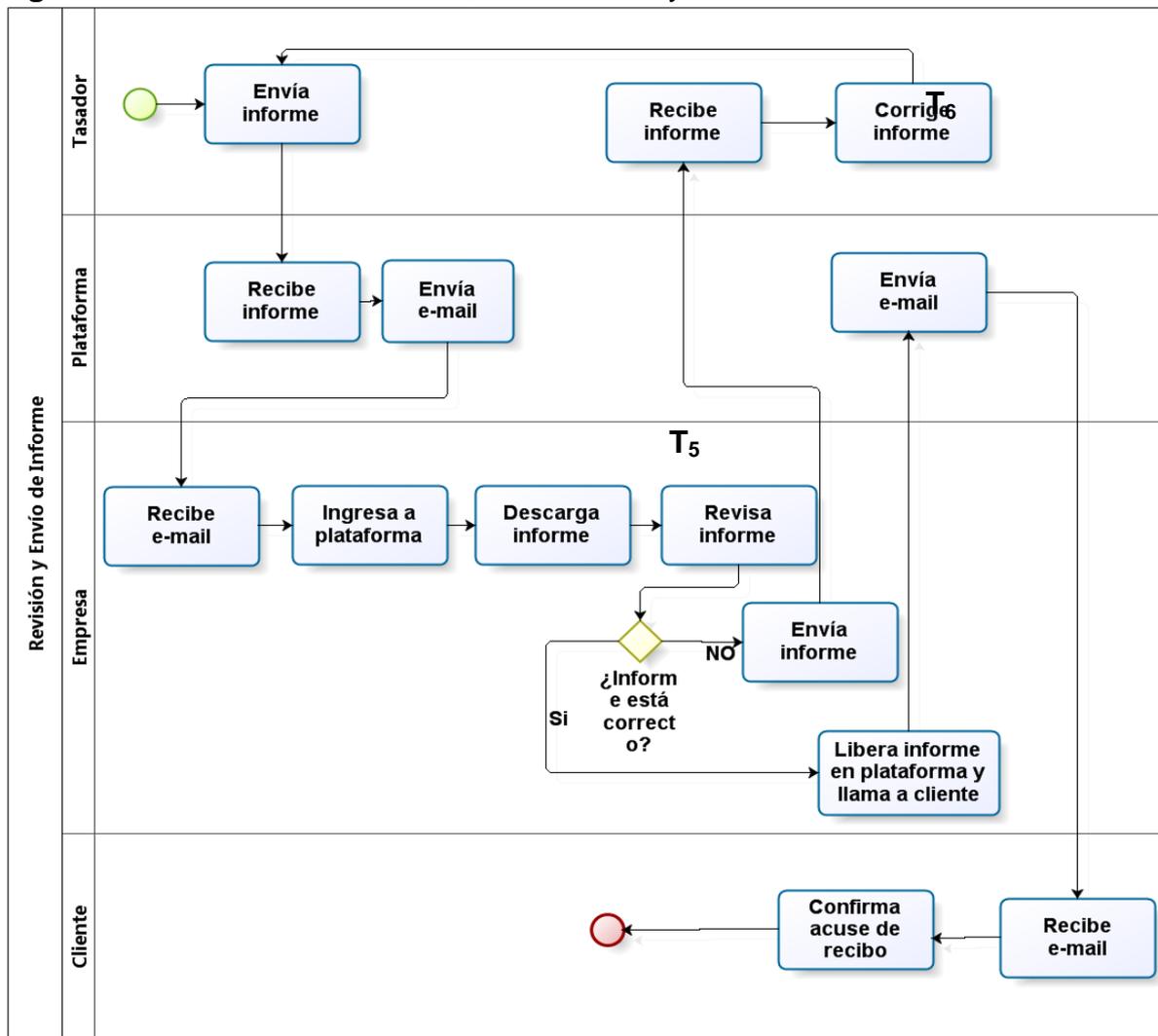
T₄: Tiempo que demora el tasador en confeccionar el informe

T₄ = 3 horas

²⁵ Tareas sugeridas por “La valoración inmobiliaria: Teoría y Práctica”

VII.1.3 Validación, Certificación y Envío de Informe

Figura 19: Proceso de Validación, Certificación y Envío de Informe



Fuente: Elaboración Propia

En el último proceso están involucrados: el tasador, la plataforma del sitio web, la empresa y el cliente (banco).

La primera tarea consiste en el envío del informe confeccionado por el tasador a través de la plataforma. Instantáneamente, se envía un e-mail a la empresa dando aviso que el informe ya se encuentra disponible en línea.

El tasador a la cabeza de la empresa entonces, ingresa a la plataforma y descarga el informe para revisarlo. Si éste cumple con los estándares de calidad de valoración, se procede a emitir el certificado de tasación correspondiente y se libera el informe para que pueda ser visible para el cliente. Una vez liberado el informe en la plataforma, el sistema envía también un mail al cliente dando aviso que el informe está listo, y el proceso finaliza cuando el cliente da acuse de informe recibido, vía mail o telefónica.

Si el informe tiene errores, se envía nuevamente al tasador para que haga las correcciones pertinentes, para luego seguir por el mismo proceso anterior de certificación.

Finalmente se detallan los tiempos involucrados en el proceso.

T₅: Tiempo que demora el tasador socio de la empresa en revisar el informe

T₅ = 1 hora

T₆: Tiempo que demora el tasador en corregir el informe

T₆ = 1 horas

VII.2 Distribución de Tasadores Externos a lo largo del país.

La distribución de los tasadores que prestarán servicios a la empresa, se calculó de acuerdo a las entrevistas realizadas a los expertos en la investigación de mercado. Si se toma en cuenta que una de las empresas competidoras realiza 1.500 tasaciones mensuales con 90 tasadores a lo largo del país, y que la otra empresa consultada realiza 500 tasaciones mensuales y cuenta con 120 trabajadores, la mejor conclusión que se puede inferir de estas 2 posturas, es que se prefiere trabajar con un mayor número de tasadores (segundo caso), ya que de esta forma la empresa se asegura de tener el personal suficiente para realizar las tasaciones solicitadas por el banco.

Tomando en cuenta que la empresa debe realizar entre 200 a 300 tasaciones mensuales, en proporción, debería contar con unos 80 tasadores aproximadamente a lo largo de todo el país.

Además, se tienen los siguientes datos:

Tabla 16: Distribución del total de tasaciones realizadas por una empresa

Regiones	Peso del total de tasaciones
XIII (RM)	45%
V – VIII – II – IV- IX (Temuco)	35%
XV(Arica) – X (Osorno) – Resto del país	20%

Fuente: Entrevista a Alberto Arenas

De esta forma, la distribución de tasadores se muestra en el mapa que está a continuación (el cual contempla un total de 80 trabajadores):

Figura 20: Distribución tasadores a lo largo del país



Fuente: Elaboración Propia

VII.3 Nivel de Producción

Al estimar el mercado meta, se procedió a calcular la participación de mercado que debería tener la empresa con la que se quiere emprender, es decir, la cantidad de tasaciones que debe llegar a realizar.

Considerando la opinión de expertos, mencionada anteriormente, la empresa debe realizar como mínimo un rango entre 250 a 300 tasaciones mensuales en un comienzo, y debe llegar a las 500 valoraciones mensuales (6 mil anuales) para poder competir a la par con el resto de las empresas que existen en el mercado hoy en día.

Tabla 17: Participación del Mercado Meta

Año	Mercado Meta	Número Tasaciones	Participación Mercado (%)
4	28.007	3.000	10,71%
5	31.639	3.800	11,85%
6	35.762	4.600	12,58%
7	40.411	5.400	12,99%
8	45.665	6.200	13,14%
9	51.062	7.000	13,22%
10	58.310	7.800	13,38%
TOTAL	291.398	79.200	27,18%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 17 se muestra el número de tasaciones y participación de mercado que alcanza la empresa anualmente. El número de tasaciones base que se consideró fue el de realizar en un comienzo 250 tasaciones mensuales. En el octavo año se logra obtener el nivel esperado para competir a la par con el resto de las empresas. En el décimo año se obtiene un 13,4% de participación de mercado realizando 7.800 tasaciones.

VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

VIII.1 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 la siguiente figura.

Figura 21: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Cabe destacar que la Gerencia está compuesta por un Ingeniero Civil Industrial y por un Tasador, quienes estarán a cargo de la empresa.

VIII.2 Dotación y Remuneración de Cargos

Tabla 18: Dotación y Remuneraciones por Cargo

Cargo	Dotación	Remuneración (\$)
Ingeniero Civil Industrial	1	1.000.000
Tasador	1	1.000.000
Tasador Externo	80	22.298,34 ²⁶
Ingeniero en Computación e Informática	1	700.000
Secretaria	1	400.000
Contador	1	500.000

Fuente: Elaboración Propia

Las remuneraciones, exceptuando la de los tasadores externos, son fijas y sus valores corresponden a un mes de trabajo. La renta de los tasadores externos es variable, ya que si bien se tienen 80 trabajadores a lo largo del país, sólo si realizan tasaciones se les paga el salario establecido en la tabla 18 (sueldo por tasación realizada).

²⁶ Valor UF equivalente a \$22.298,34 correspondiente al 2 de enero 2012. Cabe destacar que a los tasadores externos se les paga por tasación realizada.

VIII.3 Descripción de Cargos

- Ingeniero Civil Industrial

Sus actividades son:

- Realizar las tareas administrativas de la empresa
- Controlar el funcionamiento operacional de la empresa, en especial el manejo de los tasadores externos.
- Examinar la contabilidad en forma periódica.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.
- Controlar la calidad del servicio al cliente.
- Encargado de las remuneraciones del personal.

- Tasador

En una primera instancia, es la persona encargada de seleccionar a los tasadores externos que prestarán servicio a la empresa.

- Revisar, certificar y validar las tasaciones enviadas por el (los) tasador (es) externo (s).
- Coordinar y realizar las capacitaciones que se deben hacer a los tasadores externos.

- Ingeniero en Computación e Informático

- Encargado de crear plataforma web
- Mantener en correcto funcionamiento la plataforma web

- Tasadores Externos

- Encargados de comunicarse con el cliente final para coordinar visita al inmueble.
- Confeccionar y corregir, en caso que sea necesario, el informe de tasación.

- Secretaria

- Atender los llamados o requerimientos de los clientes.
- Agendar posibles reuniones.

- Contador

- Encargado de la contabilidad de la empresa.

IX. PLAN DE FINANCIAMIENTO

IX.1 Inversión Inicial

En la tabla 19 se detallan los componentes de la inversión inicial del proyecto.

Tabla 19: Inversión Inicial

Inversión	Monto(\$)
Licencias Tecnología	30.000.000
Mobiliario de Oficina	350.000
Computadores e Impresoras	1.239.920
TOTAL	31.589.920

Fuente: Elaboración Propia

Las licencias en tecnología contemplan los permisos para utilizar los softwares necesarios para el trabajo diario con las bases de datos y la plataforma web.

El mobiliario de la oficina²⁷ lo conforman los escritorios y sillas para los trabajadores, y además en la inversión se consideran 4 computadores y una impresora.

IX.2 Capital de Trabajo

El Capital de trabajo se calculó directamente del Flujo de Cajas, en donde se realizó la evaluación económica anual del proyecto. A partir de estos resultados se obtuvo que los 3 primeros años existen pérdidas equivalentes a \$52.951.108, lo que corresponde al valor del capital de trabajo.

Este valor contempla el pago de las remuneraciones del personal y los gastos que deben pagarse mensualmente para que el negocio pueda funcionar.

IX.3 Fuente de Financiamiento

De acuerdo a lo conversado con el cliente del proyecto, la fuente de financiamiento del proyecto será por medio de capital propio, por lo que no se requieren créditos ni otro tipo de deuda.

²⁷ Cotización en Anexos

X. EVALUACIÓN ECONÓMICA

X.1 Ingresos del Proyecto

Los ingresos del proyecto están dados directamente por tasación realizada, en donde se tienen dos instancias; la primera corresponde a los ingresos obtenidos durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa, en donde se prestan servicios a personas naturales, jurídicas u otras instituciones que lo requieran (debido a que los bancos solicitan tres años de experiencia previos). Luego, desde el cuarto año hasta el décimo, sólo se consideran los ingresos percibidos por las valoraciones realizadas a los bancos seleccionados como el mercado meta.

El precio de cada valoración para ambos tramos corresponde a un valor de 2,5 UF, y la cantidad de solicitudes a realizar se especificaron en el capítulo del plan de operaciones (nivel de producción).

X.2 Costos

a) Costos Fijos

Los costos fijos corresponden a los sueldos de los trabajadores, los cuales se detallaron en el plan de recursos humanos. Cabe destacar que debido al movimiento de la empresa durante los primeros tres años, se prescinde de la labor de la secretaria, la cual se incluye a partir del cuarto año, momento en el que realmente se necesita.

b) Costo Variable

El principal y único costo variable existente en el proyecto corresponde al sueldo de los tasadores externos, el cual se determinó en 1 UF por tasación realizada.

X.3 Gastos

En la tabla 20 se detallan los gastos **mensuales** que debe incurrir la empresa.

Tabla 20: Gastos del proyecto

Gastos	Monto(\$)
Arriendo oficina ²⁸	250.000
Telefonía + Internet ²⁹	34.990
Agua	15.000
Electricidad	60.000
TOTAL	359.990

Fuente: Elaboración Propia

²⁸ Cotización realizada en <http://www.portalinmobiliario.com/propiedades/fichas.asp?PropID=1194479&Pag=2&Ant=29&Sig=31&TId=3,19&MoID=2&Old=2,4&IdCom=323&P1=3&P2=1&TotProGeo=122>, el día 7 de enero del 2012.

²⁹ Plan cotizado en compañía VTR, el día 7 de enero del 2012.
http://vtr.com/productos/principal/packs/doble_packs_plan_chile.php

X.4 Depreciación

En la tabla 21 se detallan los activos afectos a depreciación dentro del proyecto. La vida útil se obtuvo a través de información entregada por el Servicio de Impuestos Internos (SII)³⁰.

Tabla 21: Depreciación Activos

Depreciación	Vida útil (años)	Monto anual(\$)
Oficina	50	60.000
Computadores e Impresora	3	413.307
Mobiliario de Oficina	7	50.000

X.5 Tasa de Descuento

De acuerdo a lo conversado en las entrevistas con los expertos, este tipo de proyectos debe ser evaluado con una tasa del 15% anual.

X.6 Horizonte de Evaluación

El horizonte de evaluación utilizado en esta evaluación económica corresponde a 10 años.

X.7 Indicadores

VAN	IVAN	TIR	PRC	Punto de Equilibrio
• \$168.089.135	• 1,99	• 23,88%	• 6 años	• 35.232 tasaciones

X.8 Análisis de Sensibilidad

Para desarrollar el análisis de sensibilidad, se determinaron en primera instancia las principales variables que afectan la rentabilidad del negocio. Estas son: el costo correspondiente al sueldo de los tasadores externos, el nivel de producción de la empresa y el precio del servicio. Si bien el precio lo manejan los bancos (por lo que la cota mayor de este valor es de 2,5 UF), es importante realizar un análisis en base a tarifas más bajas en caso de que los bancos decidan licitar el servicio de tasaciones para ofrecer un precio más competitivo.

El análisis de sensibilidad se basa entonces en estas 3 variables, las cuales se estudiarán moviéndolas en un rango de -15% a 15%, haciéndolas variar en un 5%. Además, los indicadores que se analizaron fueron el VAN, TIR e IVAN, todos aplicándose una tasa de descuento del 15%.

A continuación se presentarán los resultados más importantes (utilizando el VAN), detallando todo el análisis restante en la sección de los Anexos.

³⁰ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

- Variación matriz Producción/Costo (Precio Fijo)

Tabla 22: Parte 1 Matriz Variación Producción/Costo

Producción/Costo (UF)	0,85	0,9	0,95
0,85	\$ 97.325.742	\$ 81.645.832	\$ 65.965.922
0,9	\$ 136.763.193	\$ 121.026.702	\$ 105.290.211
0,95	\$ 176.200.645	\$ 160.407.573	\$ 144.614.500
1	\$ 215.638.097	\$ 199.788.443	\$ 183.938.789
1,05	\$ 255.075.549	\$ 239.169.313	\$ 223.263.078
1,1	\$ 294.513.001	\$ 278.550.184	\$ 262.587.367
1,15	\$ 333.950.452	\$ 317.931.054	\$ 301.911.656

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23: Parte 2 Matriz Variación Producción/Costo

Producción/Costo (UF)	1	1,05	1,1	1,15
0,85	\$ 50.286.012	\$ 34.606.102	\$ 18.926.192	\$ 3.246.282
0,9	\$ 89.553.719	\$ 73.817.228	\$ 58.080.737	\$ 42.344.246
0,95	\$ 128.821.427	\$ 113.028.354	\$ 97.235.282	\$ 81.442.209
1	\$ 168.089.135	\$ 152.239.481	\$ 136.389.827	\$ 120.540.173
1,05	\$ 207.356.843	\$ 191.450.607	\$ 175.544.372	\$ 159.638.136
1,1	\$ 246.624.550	\$ 230.661.734	\$ 214.698.917	\$ 198.736.100
1,15	\$ 285.892.258	\$ 269.872.860	\$ 253.853.462	\$ 237.834.064

Fuente: Elaboración Propia

En las tablas 22 y 23 se muestra el VAN que resulta al dejar fija la variable precio y mover el costo y la producción. El costo se refleja en las columnas de las dos tablas y va desde las 0,85 UF hasta las 1,15 UF. La producción varía del 85% al 115% del número total de tasaciones determinadas en el plan operacional.

Del análisis se desprende que a cualquier nivel de producción, al ir aumentando el costo, el VAN va disminuyendo como se esperaba. Sin embargo, cabe destacar que en cualquiera de los escenarios, el negocio sigue siendo rentable (utilizando criterio del VAN).

De acuerdo al criterio de la TIR (resultados en Anexos), se desprende que con estas 2 variables el negocio sigue siendo rentable aplicando cualquier costo, siempre y cuando se tenga una producción mayor al 100%.

Con una producción al 95%, el negocio es rentable sólo en el rango de costos de 0,85 UF a 1,1 UF. Cabe destacar que con una producción del 85% el negocio solo es rentable si el costo a pagar a los tasadores es de 0,85 UF.

- Variación matriz Costo/Precio (Producción Fija)

Tabla 24: Matriz Variación Costo/Precio

Costo/Precio (UF)	2,125	2,25	2,375	2,5
0,85	\$ 94.440.092	\$ 134.839.427	\$ 175.238.762	\$ 215.638.097
0,9	\$ 78.590.438	\$ 118.989.773	\$ 159.389.108	\$ 199.788.443
0,95	\$ 62.740.784	\$ 103.140.119	\$ 143.539.454	\$ 183.938.789
1	\$ 46.891.130	\$ 87.290.465	\$ 127.689.800	\$ 168.089.135
1,05	\$ 31.041.476	\$ 71.440.811	\$ 111.840.146	\$ 152.239.481
1,1	\$ 15.191.822	\$ 55.591.157	\$ 95.990.492	\$ 136.389.827
1,15	-\$ 657.832	\$ 39.741.503	\$ 80.140.838	\$ 120.540.173

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a estas 2 variables, se tiene que si se establece un precio de 2,125 UF, el negocio solamente sería rentable si se fija como costo un valor de 0,85 UF.

Por otra parte si se tiene un costo desde 1UF hasta 1,1 UF, se debe cobrar un precio mayor o igual a 2,375 UF para obtener la rentabilidad esperada.

- Variación matriz Precio/Producción (Costo Fijo)

Tabla 25: Matriz Variación Producción/Precio

Producción/ Precio (UF)	2,125	2,25	2,375	2,5
0,85	-\$ 52.732.293	-\$ 18.392.858	\$ 15.946.577	\$ 50.286.012
0,9	-\$ 19.524.485	\$ 16.834.916	\$ 53.194.318	\$ 89.553.719
0,95	\$ 13.683.322	\$ 52.062.691	\$ 90.442.059	\$ 128.821.427
1	\$ 46.891.130	\$ 87.290.465	\$ 127.689.800	\$ 168.089.135
1,05	\$ 80.098.937	\$ 122.518.239	\$ 164.937.541	\$ 207.356.843
1,1	\$ 113.306.745	\$ 157.746.013	\$ 202.185.282	\$ 246.624.550
1,15	\$ 146.514.552	\$ 192.973.788	\$ 239.433.023	\$ 285.892.258

Fuente: Elaboración Propia

Las conclusiones que se desprenden del análisis de sensibilidad de estas dos variables, de acuerdo al criterio de la TIR, es que con un nivel de producción del 85%, el proyecto no resulta rentable bajo ningún rango en los que se encuentra el precio. Si la producción aumenta a un 90%, se tiene una rentabilidad con un precio igual a las 2,5 UF.

Por el contrario, si se supera la producción establecida a un rango entre 110% a 115%, el proyecto es rentable con cualquier precio estudiado.

Finalmente, al comparar el efecto de estas tres variables por sí solas, es decir, moviendo una y dejando las otras dos fijas, las que más impacto tienen tanto en el VAN como en la TIR del proyecto son la producción y el costo. Esto se refleja en el hecho de que al aumentar un 10% el nivel de producción de la empresa, el

VAN aumenta aproximadamente un 50%, y si aumentase a un 15%, el VAN crece en un 70%. Por el contrario, si la producción se reduce a un 85%, se obtendría sólo un 30% del VAN del proyecto original.

Por el lado del costo, el peor resultado de los indicadores se obtiene al determinar un sueldo de 1,15 UF, en donde el VAN sólo correspondería a un 72% del valor original. Y como es de esperar, el mejor resultado se da con un costo igual a 0,85 UF, en donde el VAN aumenta en un 28%.

En último lugar, se tiene que al disminuir el precio, como era de esperar, el VAN y la TIR disminuyen.

XI. CONCLUSIONES

El capítulo de conclusiones que se presenta a continuación, comienza con el análisis de las diferentes secciones estudiadas en este trabajo, pasando por el análisis estratégico y por cada uno de los diferentes planes, terminando con el plan financiero y la evaluación económica del proyecto. Finalmente se entregarán propuestas para mejorar la rentabilidad del negocio.

XI.1 Análisis Estratégico

Del análisis estratégico (realizado a partir de la investigación de mercado), se desprenden las importantes oportunidades que existen en el mercado hoy en día, que hacen atractiva la entrada a nuevos competidores. Dentro de éstas se encuentra el hecho de uno de los clientes más importantes de la industria, esté comenzando, paulatinamente, a externalizar el servicio de las tasaciones. Este cliente corresponde a Banco Estado, institución que abarca el 63% de los créditos hipotecarios otorgados en Chile, y que actualmente cuenta con tasadores internos que realizan las valoraciones y además está comenzando a trabajar con una empresa tasadora, por lo que se abre una importante oportunidad de negocio para satisfacer la demanda de este banco.

Además, se debe considerar el crecimiento que ha tenido la industria en el último período, producto de la reactivación del mercado inmobiliario post terremoto, y del crecimiento pronosticado por los expertos durante los próximos años.

Otra oportunidad importante que caracteriza a esta industria, corresponde a la carencia de sustitutos existentes, ya que no hay otro servicio o instrumento que reemplace la valoración de un inmueble, por lo que es indispensable para los clientes contar con la tasación de los bienes que van a ayudar a financiar.

Por último, de acuerdo a lo constatado por las entrevistas, los clientes de este mercado buscan la excelencia en el servicio entregado por las empresas de tasación (oferta), la cual aún no han encontrado, ya que principalmente no se respetan los plazos de entrega. Al no existir conformidad por parte de los clientes, hay una verdadera oportunidad de ofrecer un mejor servicio.

XI.2 Planes de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos

Una vez realizado el análisis estratégico, se concluyó que en lo respectivo al marketing estratégico, la mejor opción a seguir corresponde a la diferenciación del servicio. De esta forma, el posicionamiento de la empresa se basa en estas dos propuestas de valor: reducción del tiempo de los procesos involucrados en el desarrollo del servicio, y en entregar un servicio de calidad al cliente. La primera propuesta tiene como fin principal entregar el informe de tasación en el plazo establecido, demorando el menor tiempo posible. La segunda se relaciona con mantener un contacto permanente con el cliente y aclarar todas las dudas que pueda tener y ayudarlo en todo lo que sea posible.

Las operaciones de la empresa se basan en la reducción de los tiempos asociados a los procesos de asignación de los tasadores, visita y confección del informe, y la validación, certificación y envío del informe al cliente. Al contar con una plataforma web, es posible cumplir con los tiempos establecidos y detallados en el

plan, ya que agiliza mucho los procesos. De esta forma, la tecnología es primordial en el funcionamiento de la empresa.

Por otra parte se determinó que la empresa debe contar con el servicio de 80 tasadores externos distribuidos a lo largo del país, para poder satisfacer la demanda.

Sin duda, uno de los pilares del negocio corresponde a tener el capital humano adecuado para realizar las tareas diarias necesarias para operar, ya que si no se tienen los trabajadores indicados, pueden atrasar los procesos, generando el mismo problema existente hoy en día que afecta a la competencia, y que se traduce en un retraso en la entrega del informe. De esta forma se debe contar con un personal motivado, con capacidad de trabajar bajo presión y que estén comprometidos por dar un buen servicio.

XI.3 Evaluación Económica

La evaluación económica utilizando una tasa de descuento de un 15%, y un horizonte de evaluación de 10 años, arrojó como resultado un VAN correspondiente a \$168.089.135, una TIR equivalente a un 23,9%, un período de recuperación de capital (PRC) de 6 años y un IVAN (índice del valor actual neto) de 1,98. Además el punto de equilibrio del proyecto se alcanza con un total de 35.232 tasaciones. Finalmente, la inversión inicial necesaria para el proyecto es de \$31.589.920.

Los indicadores obtenidos, dan cuenta de resultados positivos respecto a la rentabilidad del negocio, por lo que si se cuenta con el capital detallado, se recomienda invertir e implementar el proyecto.

El análisis de sensibilidad arrojó que la variable crítica del proyecto (dejando constantes las otras) corresponde al nivel de producción o volumen de tasaciones a realizar, ya que al aumentar un 5% el número de valoraciones, la rentabilidad del negocio aumenta en un 23%, y se llegase a aumentar la producción en un 15%, el VAN crece en un 70%. Por el contrario, si la producción se reduce en un 5%, el VAN disminuye a un 77%. De esta forma se corrobora lo expuesto en las entrevistas por los expertos: este negocio se basa netamente en el volumen que una empresa maneje.

Por otra lado, se obtuvo que al aumentar el costo en un 5%, la rentabilidad del negocio disminuye a un 91%, y si se disminuye en ese mismo porcentaje, el VAN crece en un 9%.

Al estar fijado el precio por los clientes, el análisis de sensibilidad realizado se basó en disminuir el valor de la tarifa para conocer cómo afectaría al negocio. Al disminuir un 5% el precio, el VAN baja a un 76%, alcanzando su peor rentabilidad (28%) disminuyendo la tarifa a 2,125 UF (lo que equivale a un 15% de su valor original). De este modo se concluye, que mantener la tarifa es la mejor opción, y que ofrecer un precio competitivo al cliente no es la vía para hacer rentable el negocio.

XI.4 Recomendaciones Finales

Como se mencionó en las conclusiones de la evaluación económica, se recomienda invertir en el proyecto dados los buenos resultados entregados por los diferentes indicadores económicos.

Sin embargo, para alcanzar la competitividad requerida, la empresa debe ampliar su nivel de oferta en el corto a mediano plazo. Debe incluir la valoración de más activos como lo son maquinarias, equipos, bienes muebles, vehículos, hoteles, bienes rurales, terrenos, además de consultorías, estudios de mercado, etc. Esto es necesario, ya que clientes más pequeños tienen como condición necesaria el que las empresas que postulen para trabajar con ellos, deben ofrecer toda la gama de servicios nombrados. Así, se tendría la oportunidad de aumentar la cartera de clientes, además de la rentabilidad del negocio.

Finalmente, se debe considerar la principal amenaza que presenta el proyecto, la cual consiste en los tres años de ejercicio en el mercado que debe tener la empresa antes de postular a trabajar con los clientes determinados, por lo que es vital cumplir con esta condición, la que además permitirá a la empresa la oportunidad de controlar y mejorar las operaciones, para llegar en un óptimo nivel a los bancos.

XII. BIBLIOGRAFÍA

a) Libros

- DIRECCIÓN ESTRATEGICA. 2006. Por Gerry Johnson y Kevan Scholes. Madrid, Prentice Hall
- LA VALORACIÓN INMOBILIARIA: TEORÍA Y PRÁCTICA. 2006. Por Pere González "et al". Madrid, La Ley.

b) Trabajos de Título

- OBAÍD M., 2003. Eficiencia en Tasaciones dentro del Mercado Inmobiliario. Memoria de Ingeniero Comercial Mención Administración. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

c) Publicaciones

- INFORME MACH, MACROECONOMÍA Y CONSTRUCCIÓN, 2011. Cámara Chilena de la Construcción, Chile.
- SITUACIÓN INMOBILIARIA CHILE, ANÁLISIS ECONÓMICO, 2011. BBVA Research, Chile.
- RESULTADOS ENCUESTA SOBRE CRÉDITOS BANCARIOS DEL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2011, 2011. Nota de Prensa, Banco Central de Chile, Chile.

d) Sitios Web

- <http://www.sbif.cl>
- <http://www.elinmobiliario.cl/inmobiliarias/listinmobiliaria.aspx>
- <http://www.portalinmobiliario.com>
- <http://www.cchc.cl/>
- http://www.santanderbanefe.cl/tarifas_comisiones.aspx
- <http://transa.cl/>
- <http://www.arenasycayo.cl/sitioweb/arenasycayo.asp>
- <http://www.eumed.net/tesis/2009/njlg/ENTREVISTA%20EN%20PROFUNDIDAD%20Y%20FOCALIZADA.htm>
- <http://www.marketingparainmobiliarias.com/archives/232>
- <http://www.santander.cl/>
- <http://www.bbva.cl/>
- <http://www.db.com/chile/en/content/company.html>
- <http://www.bancointernacional.cl/nuestro-banco/memorias-anuales/index.html>
- http://www.corpbanca.cl/storage/CB_Memoria_2010_final.pdf
- <http://www.arenasycayo.cl/sitioweb/arenasycayo.asp>
- http://www.tinsa.cl/quienes_somos.php
- <http://www.aprezia.cl/content06.html>
- <http://www.sertaltda.com/normal.htm>
- <http://www.cemtas.cl/home.asp?A=1280>
- <http://www.transsa.cl/Html/quienes.html>
- http://transa.cl/?page_id=2
- <http://www.tasadoreschile.cl/>
- <http://www.tasaciones.cl/somos.html>

- http://www.bci.cl/accionistas/esp/historia_act.html
- http://www.itach.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=27
- <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=16510>
- <http://www.portalinmobiliario.com/diario/noticia.asp?NoticialD=16301>
- <http://www.security.cl/sitio/nuestras-empresas-colores.html>
- https://www.bancoconsorcio.cl/index.php?option=com_content&view=category&id=75&Itemid=89&layout=default
- http://www.rabobank.cl/publico/nbco_rabogroup_g.asp?op=6&det=61
- http://www.italu.cl/imagenes/campana/memoria_2010.pdf
- http://www.bancofalabella.cl/BancoFalabellaChile/pdf/MemoriaBancoFalabella_2010.pdf
- <http://bp.netred.cl/pdf/memoria-bancoparis-2010.pdf>
- http://www.bancoripley.cl/banco_ripley/nuestro_banco/Memoria_Banco_Ripley_2010.pdf
- <http://www.empresaspenta.cl/financiero/bancopenta.php>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/HSBC>
- http://www.principal.cl/opencms/export/sites/default/1_PrincipalFinancialGroup/archivos/companyprofile-dec2010.pdf
- http://www.metlife.cl/publico/Personas/SegurosVida/seg_university_life.htm
- https://www.consorcio.cl/marketing/pdf/vida_1abril.pdf
- <http://bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=200000000000013&idCategoria=3>

XIII. ANEXOS

XIII.1 Anexo A: Listado de Inmobiliarias en Chile

- Absal
- Aconcagua
- Actual
- Ad Portas
- AGSA
- Aitué Inmobiliaria
- Alaluf
- Almagro
- Almazara
- Alterra
- Alto El Manzano
- Andrighetti & Espinosa
- Armas S.A.
- AVSA
- Basco Inmobiliaria Ltda.
- BCE
- Besalco Inmobiliaria S.A.
- Boetsch
- Breintec 3000 Inmobiliaria Ltda.
- Brimac Inmobiliaria
- Brotect Inmobiliaria
- Brotect-Icafal
- Burotto
- Carmell
- CISS
- Conavicoop
- Consorcio Echeverría Izquierdo
- Constructora Andes y Compañía
- Constructora Bio Bio S.A.
- Constructora Francisco Lorca
- Constructora Pacal
- Constructora Santa Beatriz S.A.
- Constructora SM&S Ltda.
- Constructora V&V
- Delta
- Develop Gestión Comercial
- Development & Contracting
- Dical
- E.- Molina-Morel
- Ebco Avellaneda
- Echavarri
- Echeverría Izquierdo
- Ecomac
- Enaco
- Epsilon Chile Ltda.
- Euroinmobiliaria
- Exxacon Desarrollo Inmobiliario
- F.I.P Ducoma
- Fe Grande
- Fernández Wood
- Fortaleza
- Fuenzalida Propiedades
- Gema Inmobiliaria Ltda.
- Gestión Inmobiliaria Núcleos
- Gestora
- Grupo Activa
- Grupo Beltec
- Grupo España
- Habite
- Hogares
- Icafal
- Icom
- Imagina
- Inconac
- Ingrese
- Inmobilia
- Inmobiliaria 3 L
- Inmobiliaria Aldebarán Miraflores
- Inmobiliaria Almahue
- Inmobiliaria Banlas S.A.
- Inmobiliaria Condor Real Ltda.
- Inmobiliaria Conpax S.A.
- Inmobiliaria D&G
- Inmobiliaria Delabase S.A.
- Inmobiliaria DELCA & Asociados
- Inmobiliaria Domus
- Inmobiliaria e Inversiones La
- Inmobiliaria El Mirador S.A.
- Inmobiliaria ESEPE
- Inmobiliaria GENESIS
- Inmobiliaria La Brabanzon S.A.
- Inmobiliaria Los Silos
- Inmobiliaria Manquehue
- Inmobiliaria Nollagam Ltda.
- Inmobiliaria Pinares de La Costa
- Inmobiliaria Sazie
- Inmobiliaria SIP Ltda.
- Inmobiliaria SM&S

- Inmobiliaria Thor Ltda.
- Inmobiliaria Trinidad
- Inmobiliaria Vitalia S.A.
- Inmobiliaria y Constructora
- Inmobiliaria Alma Limitada
- K&B
- Krono Grupo Inmobiliario
- La Reserva
- LAGIES
- Las Américas
- Llanquihue
- Maestra
- Magal
- Mar Afuera
- Melinka Inmobiliaria S.A.
- Mena y Ovalle
- Molina Morel
- Moller y Perez-Cotapos S.A.
- Navarrete y Díaz
- Neohaus
- Nobleza S.A.
- Nueva Macul
- Urmeneta Gestión Inmobiliaria
- Valle Central S.A.
- Valmar
- Vida Nueva
- Vive Panorama S.A.
- Viviendas 2000
- P&G Larraín
- PAZ
- Paz Froimovich
- Penta Inmobiliaria
- Pilares
- Pocuro
- Prohabit
- Puerto Capital
- PY
- Ricardo Vial Propiedades
- Ria Napo
- RVC Ingeniería y Construcción
- Security
- Senexco
- Siena Inmobiliaria
- Simonetti Inmobiliaria
- Socovesa
- Stitchkin Gestión Inmobiliaria
- Su Ksa
- Tecsa Inmobiliaria
- Terracorp
- Urbaniza

XIII.2 Anexo B: Resultados Análisis Cinco Fuerzas de Porter

El método utilizado para calcular la magnitud de las fuerzas de Porter, fue el de asignarle puntaje a cada grado de intensidad que tenga cada barrera. Esto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 26: Magnitud Barreras del Análisis de Porter

Intensidad Barrera	Magnitud
Baja	1
Media Baja	2
Media	3
Media Alta	4
Alta	5

Fuente: “Interpretando a Porter”, Luis Fernando Restrepo.

Con esos puntajes se puede determinar la magnitud, en donde se promedia la magnitud de cada componente de las fuerzas de Porter. El resultado final, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 27: Resultados Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Componentes	Intensidad	Magnitud
Amenaza de Entrada	Economía de Escala	Baja	1
	Experiencia	Alta	5
	Requisito de Capital	Baja	1
	Lealtad de los Consumidores	Alta	5
	Represalias Esperadas	Baja	1
	Legislación o acciones gubernamentales	Baja	1
	Diferenciación	Media	3
Resultado		Media	2,4
Amenaza de Productos Sustitutivos	Propensión del comprador a sustituir	Baja	1
	Sustitución de la necesidad	Baja	1
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Baja	1
Resultado		Baja	1
Poder de Negociación Compradores	Concentración de Compradores	Alta	5
	Costos/Facilidades del cliente de cambiar de proveedor	Alta	5
	Proveedor sea adquirido por el comprador	Baja	1
	Posibilidad de Negociación	Alta	5
Resultado		Media-Alta	4
Poder Negociación Proveedores	Concentración Proveedores	Baja	1
	Costos/Facilidades de cambiar de proveedor	Alta	5
	Proveedores compitan directamente con sus compradores	Baja	1
Resultado		Media	2,3

Fuente: "Interpretando a Porter", Luis Fernando Restrepo.

XIII.3 Anexo C: Cuestionario y Objetivos Entrevista a Empresas de la Competencia Directa

Cuestionario

- 1) ¿Cómo funciona el proceso de tasación desde la solicitud del cliente hasta la entrega del informe?

Objetivo: Conocer en profundidad cómo la empresa opera diariamente para satisfacer las necesidades del cliente.

- 2) ¿Existe algún nivel de diferenciación en el producto final que se entrega (en particular en el informe)?
Objetivo: Conocer si existen variaciones importantes en los informes que entrega cada empresa.
- 3) ¿Qué empresas representan la mayor competencia?
Objetivo: Determinar las empresas líderes en el mercado actualmente.
- 4) ¿Cuántas tasaciones bancarias realizan anualmente?
Objetivo: Determinar el nivel de transacciones que realiza una empresa prestadora de servicio anualmente.
- 5) ¿Cuántos tasadores se necesitan para poder operar en forma eficiente?
Objetivo: Conocer el número de tasadores necesarios para que la empresa pueda funcionar operacionalmente.
- 6) ¿Cuáles son los principales costos que tiene el proceso de tasación bancaria?
Objetivo: Determinar los principales costos que se deben tener en cuenta para la futura evaluación económica.
- 7) ¿Existe alguna posibilidad de negociación con el cliente? ¿Cuáles son las tarifas que se cobran por este servicio?
Objetivo: Conocer si los precios son fijos para la totalidad de los clientes o si está sujeto a algún tipo de contrato.
- 8) ¿Cuál es el beneficio para un tasador trabajar en una empresa v/s trabajar en forma independiente y en forma directa con los clientes?
Objetivo: Determinar los beneficios para los futuros trabajadores.
- 9) ¿Cuál ha sido el crecimiento del mercado en los últimos años? ¿Seguirá este crecimiento en el mediano y largo plazo?
Objetivo: Conocer una posible tasa de crecimiento en la industria.
- 10) ¿Qué participación de mercado debería tener una empresa emergente hoy en día?
Objetivo: Determinar por medio de la opinión de expertos cuál es la participación de mercado que debiese tener una empresa nueva.

XIII.4 Anexo D: Reportes Entrevistas a Competencia Directa

Entrevistado: Felipe García
Subdirector Técnico y Calidad
Empresa: Tinsa S.A.
Fecha: 14 Noviembre 2011

La empresa trabaja por medio de un sistema web, en donde los clientes (90% son bancos) hacen ingreso de sus solicitudes. Luego, estas tasaciones se van asignando a los tasadores vía sistema, quienes deben contactarse con el cliente final para acordar la visita del inmueble. Hoy en día se le asigna por e-mail, pero se

está haciendo marcha blanca en el proceso en el que el tasador ingrese por el sistema y pueda asignarse la tasación.

Los tasadores son personas naturales que prestan servicios a la empresa. Luego estos tasadores envían el informe a la empresa en donde se revisa antes de ser enviado al banco. Para esto los tasadores tienen 48 horas para entregar el informe, y la empresa se toma otro día para revisarlo, y en caso de que se deba corregir algo, se le envía el informe al tasador para que haga los arreglos correspondientes.

Por otra parte los bancos tienen formularios tipo, por lo que la diferenciación no va por el lado del informe. Este negocio es de tiempo y de calidad. Si se cumplen con esas dos dimensiones, el negocio anda bien.

En lo que respecta a la competencia, hay sólo 4 empresas grandes, y luego hay unas más chicas. Tinsa y Valuaciones son las más grandes. Aún así la competencia es fuerte.

Al año la empresa realiza 140 mil tasaciones (1.200-1.500 mensual), de las cuales el 70% corresponden a tasaciones de viviendas, y el resto son de oficinas, locales y vehículos. Para esto se cuentan con 30 tasadores en la Región Metropolitana, y 50 ó 60 en el resto del país (la V región es la más importante después de la RM, después le siguen la VIII, II y IX).

El principal costo del negocio corresponde al sueldo de los tasadores, el cual es un costo variable que depende del número de tasaciones realizadas. El resto son costos fijos como sueldos, arriendo, gastos, etc.

No existe mucha negociación en la tarifa del servicio, ya que los bancos determinan los precios. La base es de 2 a 2,5 UF. Este es un negocio más que nada de volumen.

Existen bancos que prefieren trabajar con tasadores independientes, en especial si son bancos pequeños, ya que tienen relación directa con ellos porque no es mucho el volumen que se maneja. Pero si se trata de bancos grandes como son Santander, Banco de Chile, Corpbanca, BBVA, Itaúy Scotiabank, éstos prefieren tratar directamente con una empresa, ya que no pueden contactarse con todos los tasadores que necesitan para satisfacer la demanda. Además, los bancos piden muchas exigencias a un tasador independiente, por lo que es más difícil trabajar fuera de una empresa.

El crecimiento del mercado ha sido más grande que el crecimiento del país, por lo que hay buenas expectativas a largo plazo.

Una empresa nueva debe enfocarse 100% en los tiempos, los cuales son muy reducidos. Medir la calidad es muy complicado, y debe hacer entre 500 y 700 tasaciones aproximadamente mensuales, y si se quiere hacer una empresa más pequeña se deben realizar la mitad de ese rango.

Finalmente, una tasa de descuento apropiada para evaluar un negocio de las características presentadas es de un 15% ó 16%.

Entrevistado: Alberto Arenas
Subdirector Técnico y Calidad
Empresa: Arenas & Cayo S.A.
Fecha: 17 Noviembre 2011

El proceso de la tasación se inicia con la postulación en el Registro de Tasadores del banco, lo que implica la presentación del curriculum donde se acredite que la empresa tiene la idoneidad suficiente de cómo abordar la valorización. Se acreditan los campos, por ejemplo los bancos tienen registros para tasadores: urbanos, agrícolas, forestales, otras especialidades. Además se deben tener 3 años libres de ejercicio de la materia debidamente comprobado y seguir cursos de especialización de las materias. Si esto sucede el banco permite el registro, y entrega una cierta cantidad de tasaciones debidamente pactadas por la capacidad que demuestra la empresa o el tasador.

Los bancos tienen mucho pedido y quieren que se resuelva en el menor tiempo posible, por lo que una empresa debe ser capaz de realizar entre 250 a 300 tasaciones mensuales.

El 45% de las tasaciones se solicitan en la Región Metropolitana, 35% en las regiones V, VIII, Antofagasta, Temuco, IV región (La Serena, Coquimbo). El otro 20% se reparte en Arica, Osorno, y el resto de las regiones.

Los bancos realizan mayoritariamente tasaciones habitacionales (casas y departamentos), luego vienen los terrenos, en una escala menor oficinas y los locales comerciales, y finalmente elementos excepcionales como colegios, hospitales (productos especiales)

La mayoría de los bancos realizan evaluaciones de desempeño, y lo que se evalúa es lo siguiente:

- Solvencia para construir fundamento del valor de lo que se esté tasando: mientras menos errores cometa la empresa o tasador en el ejercicio respecto al monto de lo que está tasando, se le entrega en forma sistemática un número mayor de tasaciones.

Los bancos priorizan a las empresas que tasan en forma eficiente. Una tasación mal hecha puede ser causal de eliminación o de una suspensión temporal del servicio.

Además deben tener la eficacia de tasar todas las tasaciones solicitadas.

- Estándares normales de servicio: en un tiempo determinado la empresa debe contactarse con el cliente para ponerse de acuerdo en la visita del inmueble, después hacer la visita, y luego se hace entrega del informe (3º ó 5º día).

Los servicios extras (estudios de mercado, consultoría, etc.) son importantes desde el punto de vista de la imagen de la empresa. Si se ve muy especialista en materias específicas, el banco recurre a esa empresa.

Las empresas están en permanente competencia, desde el momento en que los bancos realizan las evaluaciones y les otorgan un mayor número de tasaciones. La competencia se resuelve en medida de ser más eficiente a favor de la empresa, como en todo mercado.

¿Cómo se construye una buena empresa?

- Capacitación del personal: Mantener al día a los profesionales en las materias de dar un buen servicio técnico y en todo sentido, se trabaja con un grupo más afiatado.
- Régimen de Control de los informes de tasación: se controla la calidad de los informes.

El informe realizado por el tasador se envía a la empresa, que es la que firma y asume la responsabilidad. En el sistema de registros cuando una empresa se presenta ante un banco, en la mayoría se exigen que los tasadores de la empresa estén aprobados por el banco, quienes deben cumplir con todas las exigencias nombradas anteriormente.

El número de tasadores depende del procedimiento del programa que se haya implementado por la empresa para atender bien. Esta empresa en particular tiene una intranet. El banco envía una orden por la intranet, y se les envía a los tasadores y si no responde en 30 minutos, se envía a otro tasador disponible.

Después el tasador registra cuándo conversó con el cliente, y cuándo se realiza la visita.

Por otra parte si el tasador está muy capacitado, éste renuncia a la empresa para postular como tasador independiente, y si no es aceptado, forma otra empresa.

Los principales costos de la empresa está en la capacidad del modelo de la empresa (hacerla en línea v/s empresa de papel). Sólo se necesita de una oficina pequeña en donde se puedan revisar los informes que realizan los tasadores. Se requiere de una buena base de datos, para dárselas a los tasadores para que la complementen con la de ellos.

Los bancos dan las tarifas, las imponen. Es un tema de cantidad.

Para poder tasar se requieren de referencias de mercado (compra-venta, arriendo, propuesta de la construcción, y muchas más).

XIII.5 Anexo E: Cuestionario y Objetivos Entrevista a Mercado Potencial

CUESTIONARIO

- 1) ¿Cómo funciona el proceso de tasación dentro los créditos hipotecarios a lo largo del país?

Objetivo: Conocer en profundidad cómo la empresa maneja el proceso de la tasación a nivel nacional.

- 2) ¿Qué empresa es la que realiza el servicio de tasación en la RM y en el resto de las regiones del país?

Objetivo: Conocer las empresas prestadoras de servicio contratadas por los clientes y saber si cada región debe contratar a su propia empresa o si trabajan con una sola a nivel nacional.

- 3) ¿Cuánto tiempo llevan trabajando con esta empresa?
- 4) ¿El banco cambia constantemente de empresa?
Objetivo preguntas 4 y 5: Al conocer el tiempo de trabajo que lleva el banco con la empresa y su propensión de cambiar de “proveedor”, se puede inferir si el cliente tiene lealtad con esta empresa o no.
- 5) ¿Por qué este servicio no se externaliza en vez de tener tasadores propios del banco?
Objetivo: Conocer si el cliente considera o no una posible integración vertical hacia atrás en la cadena.
- 6) ¿Cuáles son los principales atributos que debe tener una empresa para que sea contratada?
Objetivo: Determinar las variables significativas que consideran los clientes a la hora de contratar el servicio ofrecido por una empresa de tasación.
- 7) ¿Cuál es el rango de precios que cobra una empresa de tasación?
Objetivo: Conocer si existe una tarifa plana o uniforme en el mercado, o si el precio es un factor relevante al momento de seleccionar una empresa.
- 8) La tarifa que se le cobra a los clientes por la tasación, ¿corresponde al costo por el servicio realizado o también se percibe una ganancia por éste?
Objetivo: Determinar si este servicio genera un margen de ganancia para el banco de forma de ofrecer un mejor precio.

XIII.6 Anexo F: Reportes Entrevistas a Mercado Potencial

Entrevistado: María Soledad Saffie
Institución Bancaria: Banco Estado
Fecha: 20 Octubre 2011

El departamento de Tasaciones presta servicio a clientes internos, los que corresponden a los ejecutivos.

Actualmente el banco cuenta con 200 tasadores externos localizados a lo largo del país, quienes no tienen relación con una empresa prestadora de servicio, sino que realizan el trabajo de forma independiente, y es el mismo banco el que los administra. Estos tasadores son evaluados previamente a ser contratados.

La principal razón del por qué no trabajan con empresas es debido a que quieren que la persona que firme el informe con la valorización del inmueble sea la que efectivamente haya visitado la vivienda, en vez de que firme la empresa.

Los tasadores tienen un plazo de 3 días para entregar los informes, ya que otra área del banco está constantemente evaluando el desempeño de las solicitudes que realiza el área de tasación.

Las tarifas que se le pagan al tasador van desde las 2,5 UF (compraventa) hasta las 30 UF en algunos casos. Este costo lo absorbe el cliente final y además se les cobra alrededor de un 10% más por este servicio.

Actualmente se está creando un nuevo sistema (software) el cual ahorrará tiempo y estará a cargo de la supervisión de los informes. Chequeará automáticamente todos los datos para que exista coherencia con el informe. Será un supervisor automático.

Los principales aspectos que deben contemplar los informes de tasación deben ser los costos por metro cuadrado, el valor del terreno, seguro bien calculado, rentabilidad, arriendo mensual y precios referenciales del mercado y compraventa.

Se exige que los tasadores (que pueden ser arquitectos, constructores civiles, etc.) tengan cursos de especialidad en tasaciones y que ojalá posean experiencia en el rubro de tasaciones bancarias.

Finalmente, el banco está comenzando a trabajar con una empresa de tasación, la que en este caso corresponde a Transsa.

Entrevistado: Sergio Donoso
Institución Bancaria: Scotiabank
Fecha: 21 Octubre 2011

Para este cliente el primordial rol de las tasaciones es que éstas entreguen garantía al banco, y den una valorización correcta de los inmuebles y del resto de las infraestructuras que se evalúan, ya que el banco está arriesgando su propio capital (en el caso de mutuos hipotecarios), y se quiere evitar a toda costa hechos como lo ocurrido en Estados Unidos con la sobrevalorización de viviendas, lo cual terminó en convertirse en una de las crisis económicas más grandes en el último tiempo.

En el banco existe un área dedicada a la tasación, la cual está encargada de supervisar a las empresas prestadoras de este servicio.

El modo en que seleccionan a las empresas de tasación es por medio de licitaciones, las cuales se realizan anualmente, y se trabaja con 2 ó 3 empresas, y los aspectos más importantes a la hora de elegir a una de estas empresas de acuerdo a la Jefa del Departamento de Tasaciones son las siguientes:

- Que cuente con tasadores de todas las especialidades: Tasadores urbanos (arquitectos y constructores), tasadores agrícolas (ingenieros agrónomos), tasadores de maquinarias y vehículos (ingenieros mecánicos).
- Que presten todo tipo de servicios además de realizar tasaciones. También deben hacer Informes de Factibilidad (evaluación de proyectos), Avances de Obra y Estudios de Mercado.
- Que cuenten con una cobertura a nivel nacional
- Que los profesionales tengan una formación en tasaciones, lo que se verifica por medio de la realización de diplomados en el tema o por los años de experiencia que lleva en el ámbito.
- Que cuente con una plataforma web que permita hacer seguimiento al estatus de las solicitudes y desde donde se pueda descargar algún archivo histórico.
- Que cuente con un buen equipo de profesionales en oficina dedicados al control de calidad de los informes, con quienes se puedan aclarar dudas y compartir criterios.

- Que las empresas prestadoras de servicio den a conocer sus planes de contingencia.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, es la empresa prestadora del servicio la que debe encargarse de tener tasadores a lo largo del país y así satisfacer las necesidades del banco.

Las tarifas que se pagan por este servicio corresponden a un intervalo de los \$50.000 a los \$80.000 (viviendas de hasta 2.000 UF) y este costo lo paga completamente el cliente final (el que solicita el crédito). Es importante destacar que el banco no margina con este costo, ya que no corresponde a su negocio.

Respecto a los plazos, las empresas demoran aproximadamente 1 semana en entregar los informes, contra las 72 horas que se deberían demorar. Este tiempo incluye desde el momento de la solicitud del informe hasta la revisión de éste por parte del área de tasación.

Entrevistado: Manuel Retamal

Institución Bancaria: BBVA

Fecha: 27 Octubre 2011

El proceso de tasación comienza cuando el Ejecutivo que atiende al cliente final genera una "Orden de Tasación" la cual es enviada por correo electrónico al área de Tasación. Luego, son las personas que trabajan en esta área las que deben encargarse de asignar esta orden a una empresa para que se realice la tasación.

Esta Orden de Tasación tiene 3 items importantes:

- Motivo de la solicitud: Crédito de vivienda, comercial y fines generales, u otro motivo.
- Ubicación del bien
- Asignación del Costo de la Tasación

El centro de operación se encuentra en Santiago, por lo que todas las solicitudes que se realicen a lo largo del país llegan al área de tasación que se encuentra en la Región Metropolitana.

Este banco trabaja con 5 empresas que prestan el servicio de tasación, las cuales son: Tinsa, Valuaciones, Transsa, Tasa Chile y Aprezia. Estas empresas colaboran con el banco desde el año 2001 aproximadamente, salvo Aprezia que lleva solamente 4 años trabajando con BBVA. Cabe destacar que esta institución bancaria en un comienzo trabajaba con tasadores independientes, pero desde que el banco pasó a depender de BBVA en España, se les obligó a cambiar este sistema y se impuso el trabajar solamente con empresas. De esta forma, los tasadores independientes comenzaron a formar sus empresas, de las cuales, Tasa Chile corresponde a una organización en donde la mayoría de los tasadores trabajaban previamente para el banco.

BBVA ha trabajado constantemente con las mismas empresas, y dice no necesitar de otras empresas porque el número de tasaciones que se realizan en el banco no son una cifra significativa como sucede en otros bancos. Generan alrededor de 10.000 tasaciones al año y estas 5 empresas dan abasto con las solicitudes. Además no trabajan con otras empresas porque dicen necesitar de

infraestructura para visar los informes, es decir, tendrían que revisar los informes entregados por una nueva empresa en una primera etapa para corroborar que el trabajo esté bien hecho.

La importancia de la empresa de tasación es vital para este banco, ya que a diferencia de otras instituciones, en el BBVA el área de tasación no revisa los informes que las empresas envían, por lo que recae una gran responsabilidad en ésta.

Por otra parte, los principales atributos que debe tener una empresa prestadora de este servicio corresponden a contar con cobertura nacional y que cumpla con los plazos establecidos, que para el caso de un crédito hipotecario se dan 3 días hábiles (este plazo comienza desde que el cliente abre la puerta al tasador). Luego la empresa envía el informe directamente al Ejecutivo vía e-mail, para posteriormente enviarlo al banco impreso.

Para el caso de las tarifas, el banco utiliza un "Sistema de diferenciación de valores de honorarios". Es decir, la tarifa varía dependiendo del valor de la tasación. El piso de este valor corresponde a 2,5 UF.

Finalmente, el costo final para el cliente corresponde al mismo monto que se le paga a la empresa, es decir, no se margina por este servicio.

XIII.7 Anexo G: Hoja de Campo del Informe de Tasación tipo

Nº EXPEDIENTE		FECHA VISITA			
SOLICITANTE			D.N.I.		
BANCO / CAJA					
DATOS GENERALES					
TIPO INMUEBLE			ESTADO OBRA		
DIRECCION			MUNICIPIO / C.P.		
PROPIETARIO			D.N.I.		
CARACTERÍSTICAS DEL EDIFICIO					
TIPOLOGÍA					
Nº PLANTAS	Bajo Rasant.		Sobre Rasnt.		Nº Viv/ Rell
ELEMENT. COMUNES	Portales		Escaleras		Asc./ Esc.
SISTEMAS PRINCIPALES					
Estructura					
Cubierta					
Cerramientos Exteriores					
Espesor					
Aislamiento					
Revestimiento Ext.					
Carpintería Ext.					
Carpintería Int.					
Vidriería					
Persianas					
USOS					
PLANTAS SOTANO			PLANTA BAJA		
ENTRESUELO			PLANTA TIPO		
ANTIGÜEDAD			CONSERVACIÓN		
CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA					
PLANTA		PUERTA		FACHADA	
ELEMENTOS Y ACABADOS					
	Nº	Pavimento	Paramento	Techo	
Estar					
Dormitorios					
Espacio circulación					
Vestíbulo					
Baños					
Aseos					
Cocina					
Lavadero					
Trastero					
Terraza					
Patio					
INSTALACIONES					
Agua Caliente		Calefacción		Aire Acond.	
Antena T.V.		Telefonía		Portero autom.	
				Arm. Empotrado	
				Gas	
SUPERFICIES					
ÚTIL		CONSTRUIDA		ZZ.CC.	
Vivienda					
Terraza					
OBSERVACIONES					

XIII.8 Anexo H: Cotizaciones Evaluación Económica

- Cotización Silla



The screenshot shows the Sodimac website interface. At the top, there is a navigation bar with the Sodimac logo and the tagline 'la casa online'. To the right, there are links for 'Oportunidades CMR', 'Catálogos', 'Mis Listas', a search bar, and a shopping cart icon labeled 'Carro de compras' with '0 productos'. Below this, there are more links: 'Venta Telefónica 600 600 40 20' and 'Servicio al cliente'. A secondary navigation bar lists various product categories: 'Muebles y Deco', 'Aire libre', 'Baños y Cocina', 'Electrohogar', 'Terminaciones', 'Ferretería', 'Construcción', and 'Ver todos'. The breadcrumb trail reads: 'Sodimac.com > Especiales > Especiales > Sillas y sillones > Sillones ejecutivos > Asenti Sillón ejecutivo respaldo bajo giratorio'. The main product image is a black leather executive office chair. To its right, the product title is 'Asenti Sillón ejecutivo respaldo bajo giratorio' with SKU: 188740-9. Below the title, there are five stars, a 'Compra Asistida' button, and a 'Me gusta' button with a count of 5. The price is listed as '\$19.990 CU'. At the bottom, it says 'CMR Puntos: 133'.

- Cotización Escritorio



The screenshot shows the Sodimac website interface for a desk. The navigation bar and secondary menu are identical to the previous screenshot. The breadcrumb trail reads: 'Sodimac.com > Muebles y Deco > Muebles home office > Escritorios, Estaciones de trabajo > Moduart Escritorio 50x120 cm. cedro'. The main product image is a wooden desk with a laptop, a lamp, and a pen holder. To its right, the product title is 'Moduart Escritorio 50x120 cm. cedro' with SKU: 31371-8. Below the title, there are five stars, a 'Compra Asistida' button, and a 'Me gusta' button with a count of 3. The price is listed as '\$67.990 CU'. At the bottom, it says 'CMR Puntos: 453'.

- Cotización Impresora

Falabella.com CHILE

Novios & Listas de regalos ▾  **Bolsa de compras**  Vacía

Venta Telefónica 600 390 6500 | Tiendas | Servicio al cliente

Electrohogar Tecnología Decohogar Muebles Dormitorio Infantil Deportes Belleza Moda Calzado Regalos

Falabella.com > Tecnología > Accesorios Computación > Impresoras > Multifuncionales > **Epson Impresora Multifuncional TX235W**



Epson Impresora Multifuncional TX235W
Código producto: 3175993

★★★★☆  Ver comentarios (1) [Hacer Comentario](#)  Me gusta  A 2 personas les gusta esto. Sé el primero de tus amigos.

Internet: \$49.990

Acumula: 333 CMR Puntos

- Cotización Computador

Falabella.com CHILE

Novios & Listas de regalos ▾  **Bolsa de compras**  Vacía

Venta Telefónica 600 390 6500 | Tiendas | Servicio al cliente

Electrohogar Tecnología Decohogar Muebles Dormitorio Infantil Deportes Belleza Moda Calzado Regalos

Falabella.com > Tecnología > Computadores > **Compaq All In One CQ1-1406 2GB**



Compaq All In One CQ1-1406 2GB
Código producto: 3182222

☆☆☆☆☆ Sé el primero en comentar este producto  Me gusta  A 6 personas les gusta esto. Sé el primero de tus amigos.

Internet: \$259.990

Acumula: 1.733 CMR Puntos

XIII.9 Anexo I: Análisis de Sensibilidad

- Matriz Variación Producción/Costo (UF) a precio fijo.

Produc/ Costo (UF)	Indicador	0,85	0,9	0,95	1	1,05	1,1	1,15
85%	VAN (MM)	\$ 97,33	\$ 82,65	\$ 65,97	\$ 50,29	\$ 34,61	\$ 18,93	\$ 3,25
	TIR	16,14%	14,33%	12,50%	10,64%	8,74%	6,80%	4,80%
	IVAN	1,04	0,85	0,67	0,50	0,33	0,18	0,03
90%	VAN (MM)	\$ 137	\$ 121	\$ 105	\$ 90	\$ 74	\$ 58	\$ 42
	TIR	20,57%	18,78%	16,99%	15,19%	13,36%	11,52%	9,64%
	IVAN	1,55	1,33	1,13	0,94	0,75	0,58	0,41
95%	VAN (MM)	\$ 176	\$ 160	\$ 145	\$ 129	\$ 113	\$ 97	\$ 81
	TIR	24,94%	23,14%	21,36%	19,57%	17,78%	15,99%	14,18%
	IVAN	2,13	1,88	1,65	1,43	1,22	1,02	0,84
100%	VAN (MM)	\$ 216	\$ 200	\$ 184	\$ 168	\$ 152	\$ 136	\$ 121
	TIR	29,33%	27,49%	25,68%	23,88%	22,09%	20,31%	18,52%
	IVAN	2,80	2,51	2,24	1,99	1,75	1,52	1,31
105%	VAN (MM)	\$ 255	\$ 239	\$ 223	\$ 207	\$ 191	\$ 176	\$ 160
	TIR	33,80%	31,89%	30,02%	28,18%	26,36%	24,56%	22,77%
	IVAN	3,57	3,24	2,92	2,62	2,35	2,09	1,84
110%	VAN (MM)	\$ 295	\$ 279	\$ 263	\$ 247	\$ 231	\$ 215	\$ 199
	TIR	38,42%	36,41%	34,45%	32,53%	30,65%	28,80%	26,98%
	IVAN	4,48	4,08	3,70	3,36	3,03	2,73	2,45
115%	VAN (MM)	\$ 334	\$ 318	\$ 302	\$ 286	\$ 270	\$ 254	\$ 238
	TIR	43,27%	41,12%	39,03%	37,00%	35,03%	33,10%	31,21%
	IVAN	5,56	5,07	4,62	4,21	3,82	3,47	3,14

- Matriz Variación Costo/Precio (UF) a producción constante.

Costo/Precio (UF)	Indicadores	2,125	2,25	2,375	2,5
0,85	VAN (MM)	\$ 94,44	\$ 134,84	\$ 175,24	\$ 215,64
	TIR	15,66%	20,20%	24,73%	29,33%
	IVAN	0,99	1,51	2,10	2,80
0,9	VAN (MM)	\$ 78,59	\$ 134,84	\$ 159,39	\$ 199,79
	TIR	13,85%	20,20%	24,73%	29,33%
	IVAN	0,80	1,51	2,10	2,80
0,95	VAN (MM)	\$ 62,74	\$ 103,14	\$ 143,54	\$ 183,94
	TIR	12,01%	16,62%	21,15%	25,68%
	IVAN	0,62	1,09	1,63	2,24
1	VAN (MM)	\$ 46,89	\$ 87,29	\$ 127,69	\$ 168,09
	TIR	10,15%	14,82%	19,36%	23,88%
	IVAN	0,45	0,90	1,41	1,99
1,05	VAN (MM)	\$ 31,04	\$ 71,44	\$ 111,84	\$ 152,24
	TIR	8,26%	13,00%	17,57%	22,09%
	IVAN	0,29	0,72	1,20	1,75
1,1	VAN (MM)	\$ 15,19	\$ 55,59	\$ 95,99	\$ 136,39
	TIR	6,32%	11,16%	15,78%	20,31%
	IVAN	0,14	0,54	1,00	1,52
1,15	VAN (MM)	-\$ 0,66	\$ 39,74	\$ 80,14	\$ 120,54
	TIR	4,34%	9,29%	13,97%	18,52%
	IVAN	0,01	0,38	0,82	1,31

- Matriz Variación Producción/Precio (UF) a costo constante.

Produc/ Precio (UF)	Indicadores	2,125	2,25	2,375	2,5
85%	VAN (MM)	-\$ 52,73	-\$ 18,39	\$ 15,95	\$ 50,29
	TIR	-2,92%	1,97%	6,44%	10,64%
	IVAN	0,45	0,16	0,15	0,50
90%	VAN (MM)	-\$ 19,52	\$ 16,83	\$ 53,19	\$ 89,55
	TIR	1,84%	6,55%	10,95%	15,19%
	IVAN	0,17	0,16	0,53	0,94
95%	VAN (MM)	\$ 13,68	\$ 52,06	\$ 90,44	\$ 128,82
	TIR	6,15%	10,79%	15,23%	19,57%
	IVAN	0,13	0,51	0,94	1,43
100%	VAN (MM)	\$ 46,89	\$ 87,29	\$ 127,69	\$ 168,09
	TIR	10,15%	14,82%	19,36%	23,88%
	IVAN	0,45	0,90	1,41	1,99
105%	VAN (MM)	\$ 80,10	\$ 122,52	\$ 164,94	\$ 207,36
	TIR	13,95%	18,70%	23,42%	28,18%
	IVAN	0,81	1,33	1,93	2,62
110%	VAN (MM)	\$ 113,31	\$ 157,75	\$ 202,19	\$ 246,62
	TIR	17,61%	22,51%	27,45%	32,53%
	IVAN	1,20	1,81	2,52	3,36
115%	VAN (MM)	\$ 146,51	\$ 192,97	\$ 239,43	\$ 285,89
	TIR	21,18%	26,29%	31,53%	37,00%
	IVAN	1,64	2,34	3,19	4,21

Anexo J: Flujo de Cajas

Item	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos											
Tasaciones realizadas		\$ 36.792.261	\$ 41.575.255	\$ 46.980.038	\$ 167.237.550	\$ 211.834.230	\$ 256.430.910	\$ 301.027.590	\$ 345.624.270	\$ 390.220.950	\$ 434.817.630
Costos											
Sueldos Tasadores		-\$ 14.716.904	-\$ 16.630.102	-\$ 18.792.015	-\$ 66.895.020	-\$ 83.618.775	-\$ 100.342.530	-\$ 117.066.285	-\$ 133.790.040	-\$ 150.513.795	-\$ 167.237.550
Gastos											
Arriendo oficina		-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000
Telefonía + Internet		-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880	-\$ 419.880
Agua		-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000	-\$ 180.000
Electricidad		-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000
TOTAL		-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880	-\$ 4.319.880
Personal											
Ingeniero Civil Industrial		-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
Tasador		-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
Ingeniero en Computación		-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.400.000
Secretaria		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contador		-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000	-\$ 6.000.000
TOTAL		-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000	-\$ 38.400.000
Depreciación											
Oficina		-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
Computadores e Impresora		-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307	-\$ 413.307
Mobiliario Oficina		-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
TOTAL		-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307	-\$ 523.307
Pérdidas Ejercicio Anterior			-\$ 21.167.830	-\$ 39.465.864	-\$ 54.521.028	-\$ 2.221.684					
UTILIDADES ANTES DE IMPUESTOS		-\$ 21.167.830	-\$ 39.465.864	-\$ 54.521.028	-\$ 2.221.684	\$ 77.950.584	\$ 108.045.193	\$ 135.918.118	\$ 163.791.043	\$ 191.663.968	\$ 219.536.893
IMPUESTOS (17%)		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 13.251.599	-\$ 18.367.683	-\$ 23.106.080	-\$ 27.844.477	-\$ 32.582.875	-\$ 37.321.272
UTILIDADES DESPUES DE IMPUESTOS		-\$ 21.167.830	-\$ 39.465.864	-\$ 54.521.028	-\$ 2.221.684	\$ 64.698.985	\$ 89.677.510	\$ 112.812.038	\$ 135.946.566	\$ 159.081.094	\$ 182.215.621

