



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO DE EMPRESA GBARQUITECTOS QUE ESTUDIA REBAJAS  
EN EL PAGO DE IMPUESTO TERRITORIAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y DIRECCION DE  
EMPRESAS**

**JORGE LUIS MUÑOZ NARANJO**

**PROFESOR GUIA:  
RODRIGO BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN  
RICARDO FLORES BARRERA**

**SANTIAGO DE CHILE  
ABRIL 2013**

## Resumen

En este trabajo se desarrolla un Plan Estratégico de crecimiento de la oficina GBArquitectos, potenciando la actividad de estudios para solicitar al Servicio de Impuestos Internos, reavalúos fiscales de bienes raíces a fin de lograr rebajas de los impuestos territoriales.

La motivación principal nace al percatarse del aumento de estos servicios, por lo que a la fecha, es interesante estudiar la factibilidad de desarrollo de la empresa a través de un Plan Estratégico que pueda satisfacer la demanda creciente de estos servicios y capture las mayores oportunidades de negocio que se presentan.

Esta tesis se desarrolla de acuerdo a una metodología académica estructurada que considera análisis interno de la empresa, estudio de su estructura orgánica, recursos internos, ingresos, costos, sus clientes, sus fortalezas y debilidades, análisis del entorno externo, amenazas, oportunidades, competencia, análisis del mercado potencial, su segmentación y un plan de marketing. Finalmente se hacen las evaluaciones económicas del negocio, se cuantifican las necesidades de financiamiento y los impactos que se generarán en GBA con la implementación del plan propuesto.

Se determina un mercado potencial rescatable considerando los *bienes raíces no agrícolas en los usos de propiedades de mayor interés para el negocio*, agregado total a nivel país de unos 177,9 millones de US\$, de los cuales la Región Metropolitana tiene un monto de 111,3 millones de US\$ (54.926 millones de pesos, 62,6 %); la Región de Valparaíso tiene un monto de 18,5 millones de US\$ (9.067 millones de pesos, 10.4%); y la Región del Bio Bio tiene 11,9 millones de US\$ (5.837 millones de pesos, 6,7%), los que representan aproximadamente el 79,6 % del mercado potencial de interés a nivel país.

GBA tiene la fortaleza de tener un conocimiento acabado en el desarrollo de estos estudios, pero este conocimiento recae en un sólo profesional, lo que constituye una debilidad importante al momento de implementar el plan estratégico que exige una sistematización y desagregación de los procesos internos y la focalización en actividades estratégicas como el marketing y busca de nuevos clientes. Por otra parte, favorece a GBA que no existe una competencia fuerte que amague el negocio, además existen avances tecnológicos en TI e innovaciones que permitirían implementar todas las acciones necesarias para materializar el Plan propuesto, pero también estos avances tecnológicos pueden incentivar a otras empresas a ingresar a este negocio.

El VAN del negocio evaluado es de US\$ 497.203 con un 43,07% de certeza y una TIR de 7,55% con una certeza de 54,47%. La variable que mayor influye en estos índices, son los gastos en RRHH de la oficina de Santiago con una incidencia del 42,65% en el VAN y un 70,40% en la TIR.

Finalmente, de acuerdo a este estudio, se recomienda a GBArquitectos desarrollar este Plan para capturar las mayores oportunidades de negocio que se presentan y posicionarse con un mayor Market Share.

## **Agradecimientos**

Agradezco a toda mi familia por aceptar estos dos años de ausencia en cuerpo presente, en especial a Elizabeth mi esposa por su incentivo para que realice este Magister; a mi hija Magdalena y su hijo, mi nieto Enriquito para que su estrella brille en lo alto, a Jorge para que siga siendo el foco de sabiduría, a mi hija Carolina que siempre siga creciendo, y a todos los que me han apoyado en estos dos años de mucho esfuerzo y dedicación en este retorno a las aulas de la Universidad.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1.</b>	<b>Introducción.....</b>	<b>6</b>
1.1.	Antecedentes generales. Procesos de tasaciones y revisión de avalúos fiscales.....	7
1.1.1.	Normativa sobre los avalúos fiscales.....	7
1.1.2.	Procedimiento de Modificación al Catastro de Bienes Raíces .....	9
1.2.	Objetivo general del estudio .....	11
1.3.	Objetivos específicos del estudio.....	11
1.4.	Resultados esperados y preguntas a responder.....	12
<b>2.</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>Investigación del Mercado .....</b>	<b>19</b>
3.1.	Análisis de los mercados potenciales agregados a nivel país.....	19
3.2.	Mercados Potenciales Totales de la Región Metropolitana.....	23
3.3.	Mercados Potenciales Totales en la Región de Valparaíso .....	24
3.4.	Mercados Potenciales Totales de la Región del Bio Bio .....	26
3.5.	Estudio de Mercados Potenciales Rescatables por usos de los bienes raíces. ....	26
3.6.	Estudio de Mercados Potenciales Rescatables de la Región Metropolitana .....	28
3.7.	Estudio de Mercados Potenciales Rescatables de la Región de Valparaíso.....	30
3.8.	Estudio de Mercados Potenciales Rescatables de la Región del Bio Bio.....	31
3.9.	Conclusión del análisis de los Mercados Potenciales Rescatables.....	33
<b>4.</b>	<b>Definición de los mercados objetivos.....</b>	<b>34</b>
<b>5.</b>	<b>Diagnóstico de GBArquitectos.....</b>	<b>35</b>
5.1.	Estructura organizacional actual.....	35
5.2.	Modelo de negocio de GBArquitectos .....	36
5.3.	Análisis financiero - contable de la empresa.....	36
5.4.	Clientes de GBArquitectos.....	37
5.5.	Resultados del análisis de la encuesta a potenciales clientes .....	38
<b>6.</b>	<b>Evaluación de medio interno/externo .....</b>	<b>42</b>
6.1.	Análisis interno de la empresa.....	42
6.1.1.	Activos tangibles .....	42
6.1.2.	Activos intangibles.....	42
6.1.3.	Fortalezas .....	42
6.1.4.	Debilidades .....	43
6.2.	Análisis del entorno externo .....	44
6.2.1.	Leyes y Normativa sobre rebaja de avalúos de Bienes Raíces .....	44
6.2.2.	Clientes. Segmento Objetivo .....	45
6.2.3.	Análisis de la Competencia .....	46

6.2.4.	Cobertura del Mercado. Tendencia de cantidad de estudios realizados .....	50
6.2.5.	Entorno Político – Jurídico.....	52
6.2.6.	Entorno Económico .....	54
6.2.7.	Entorno Tecnológico y de Comunicaciones.....	58
6.2.8.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	59
6.3.	Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando matriz FODA.....	62
<b>7.</b>	<b>Definición del Plan Estratégico de la Empresa .....</b>	<b>65</b>
7.1.	Meta Propuesta .....	66
7.2.	Plan Estratégico .....	66
7.3.	Plan Operacional.....	71
7.4.	Plan de marketing. Estrategia de comunicación y posicionamiento. ....	73
7.5.	Comercialización .....	74
7.6.	Plan de recursos humanos.....	75
7.7.	Proyección de las ventas.....	77
7.8.	Plan financiero.....	78
7.9.	Impactos en GBArquitectos de la implementación del Plan Estratégico .....	78
<b>8.</b>	<b>Evaluación de la Factibilidad Económica.....</b>	<b>79</b>
8.1.	Flujo de caja.....	79
8.2.	Tasa de descuento ( $T_D$ ).....	81
8.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	83
8.4.	Indicadores de Rentabilidad .....	83
8.5.	Análisis de sensibilidad de VAN y TIR.....	90
8.6.	Análisis de Sensibilidad de Variables Claves Económicas .....	91
<b>9.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>92</b>
9.1.	Conclusiones.....	92
9.2.	Recomendaciones.....	94
<b>10.</b>	<b>Referencias. Bibliografía.....</b>	<b>95</b>
<b>11.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>96</b>
	Anexo N°1. Mercado Potencial por Usos a Nivel País .....	97
	Anexo N°2. Formato de Encuesta a Clientes Potencia les.....	109
	Anexo N°3. Análisis de Encuestas Realizadas .....	114
	Anexo N°4. Característica de los Servicios Prestad os por la Competencia.....	124
	Anexo N°5. Características de la Competencia. ....	126

## 1. Introducción

En este trabajo se estudia y propone un Plan Estratégico de desarrollo de la empresa GBArquitectos (GBA), cuyas actividades en la actualidad son la ejecución de proyectos de arquitectura y además estudia rebajas en el pago de impuesto territorial de bienes raíces. La proposición de desarrollo de esta empresa se orienta a potenciar esta última actividad, dado que se visualizan oportunidades importantes de aprovechar.

Como hipótesis de trabajo se presume que el mercado presenta una demanda por este tipo de servicios, con tendencia creciente o que al menos se mantiene en el tiempo, condición que es confrontada con la información recopilada en este estudio.

El impuesto territorial aplicado a los Bienes Raíces es un tributo que pagan los propietarios de los bienes raíces no exentos y que ingresa directamente a los arcas municipales correspondientes. Este impuesto se establece de acuerdo a la ley 17.235 sobre Impuesto Territorial actualizada al 31 de julio 2010, sobre la base del avalúo fiscal de estos bienes inmuebles. En esta misma ley los bienes raíces se agrupan en dos series: Agrícolas y No Agrícolas. En la serie No Agrícolas se desagregan por los usos definidos por la ley, y en el caso de las habitacionales los bienes raíces pueden ser exentas y no exentas. De acuerdo a esta misma ley, el Servicio de Impuestos Internos reavalúa cada 5 años aplicándose la nueva tasación y por consiguiente el impuesto territorial para cada serie, simultáneamente a todas las comunas del país.

Considerando que el proceso de tasación fiscal de los bienes raíces toma en cuenta una serie de aspectos dinámicos en el tiempo que hacen variar los avalúos, entre las que se cuentan obras externas a las propiedades como nuevas obras públicas, nuevas urbanizaciones, mejoras del entorno, nuevos medios de transporte y comunicaciones, etc. y cambios internos en los bienes raíces como remodelaciones, ampliaciones, nuevas construcciones, demoliciones, etc., se ha visto en la práctica que, en algunos casos, los avalúos fiscales y por consiguiente los impuestos territoriales respectivos, quedan sobre-valorados. Otros aspectos que inciden en los avalúos de los bienes raíces son los envejecimientos y deterioros de las construcciones.

Dado que esta misma ley permite a los propietarios, si tienen antecedentes fundados, solicitar al SII modificar (rebajar) los avalúos fiscales de los bienes raíces, se ha generado la actividad profesional de estudios para presentar al SII las solicitudes correspondientes, las que en definitiva redundan en rebajas de pago del impuesto territorial. Estos servicios los desarrollan profesionales relacionados con el área de la construcción, como arquitectos, ingenieros civiles, constructores civiles, donde también participan abogados. Esta actividad que desarrolla la empresa GBArquitectos ha evidenciado oportunidades de negocio interesantes de aprovechar.

## **1.1. Antecedentes generales. Procesos de tasaciones y revisión de avalúos fiscales.**

### **1.1.1. Normativa sobre los avalúos fiscales**

De acuerdo a las definiciones del SII, *“una tasación fiscal corresponde al valor o avalúo fiscal que el SII determina respecto a un bien raíz, basado en la normativa legal, definiciones técnicas y tablas de valores vigentes para efectos de la aplicación del Impuesto Territorial”*. Esta tasación fiscal se calcula de acuerdo a la Resolución Exenta SII N°08 del 18 de enero 2006 y sus anexos del 1 al 4 (Ref. 1), separadamente sobre el terreno y sobre las construcciones para luego sumar ambos valores.

Se hacen las siguientes definiciones generales para la tasación:

#### **A.- TERRENO**

Para la tasación de un terreno se considera el sector de ubicación del mismo, las obras de urbanización y equipamiento de que dispone (Art. 4°, Ley 17.235).

Para esto, se han confeccionado tablas de valores de terrenos para cada comuna del país. Estos valores están registrados en los planos comunales que se encuentran en exhibición en las respectivas Direcciones Regionales del Servicio de Impuestos Internos. Los valores se representan de la siguiente forma:

- Cada comuna está dividida en Zonas o Sectores.
- Cada Zona o Sector tiene asignado un valor base de terreno por m<sup>2</sup>.
- Cada manzana predial tiene un factor de ajuste al valor base denominado Coeficiente Guía.

Para la tasación de los terrenos se consideran además, las características físicas que son particulares de cada cual y que afectan notoriamente su valor. Estas variables se establecen mediante Circular del Servicio de Impuestos Internos.

El valor del terreno se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{Valor m}^2 \text{ de terreno} = \text{VB} \times \text{CG} \times \text{CCT}$$

En que:

<b>VB (Valor Base)</b>	<b>Corresponde al valor unitario de terreno asignado a toda la Zona.</b>
<b>CG (Coeficiente Guía)</b>	Corrige el Valor Base por localización del predio al interior de la Zona.
<b>CCT (Coeficiente Corrector de Terreno)</b>	Corrige el valor unitario de terreno del predio por características físicas del mismo.

#### **B. CONSTRUCCION:**

Para la tasación de una construcción se considera su clase (material estructural), calidad, sus especificaciones técnicas, costos de edificación, antigüedad, destino e importancia de la comuna y de la ubicación del sector comercial (Art. 4º, N°2, Ley 17.235).

Para esto, se han confeccionado tablas de valores unitarios de construcción para cada clase y calidad constructiva, fijadas en anexo N°4 de la Resolución N° 8. Sus respectivas definiciones técnicas se encuentran registradas en el Anexo N° 2 de la misma Resolución, considerando los siguientes aspectos:

- Tipología de construcciones (Tipos y Clases).
- Guías Técnicas para la determinación de la calidad de la construcción.
- Coeficientes de ajuste al valor unitario de construcciones:

1. Condiciones especiales de edificación.
2. Depreciación por antigüedad de la construcción.
3. Localización comunal
4. Localización en sectores comerciales.



El valor de la construcción se calcula según la siguiente fórmula:

$$\text{Valor m}^2 \text{ de construcción} = \text{VCC} \times \text{DP} \times \text{CE} \times \text{FC} \times \text{CCC}$$

En que:

<b>VCC (Valor Clase-Calidad)</b>	<b>Valor fijado en Anexo N°4 de la Resolución N° 8.</b>
<b>Clase</b>	Material predominante de la estructura vertical de la construcción.
<b>Calidad</b>	Concepto que permite diferenciar construcciones de una misma clase.
<b>DP (Depreciación)</b>	Ajuste según deterioro normal de la construcción producido por la acción del tiempo.
<b>CE (Condición Especial)</b>	Considera construcción interior, altillo, construcción abierta, mansarda, piso zócalo o subterráneo.
<b>FC (Factor de Ajuste Comunal)</b>	Factor que diferencia el valor de una construcción, de acuerdo a la comuna en que se ubica.
<b>CCC (Coeficiente Comercial de Construcción)</b>	Factor aplicable a construcciones localizadas en las zonas comerciales de las comunas.

En el anexo 2 de esta resolución, se hace la definición y clasificación detallada de cada uno de los factores antes señalados, y en el anexo N° 4 de la misma, se entregan los valores unitarios de las construcciones.

### **1.1.2. Procedimiento de Modificación al Catastro de Bienes Raíces**

La solicitud de rebaja del avalúo fiscal de una propiedad es un derecho del contribuyente, quien puede solicitar en cualquier momento la revisión administrativa de dicho avalúo.

Las reclamaciones para solicitar rebajas las deben realizar los contribuyentes, personas naturales o jurídicas propietarias de un bien raíz que deseen revisar y/o modificar su avalúo. Estas reclamaciones se hacen en la Unidad del Servicio de Impuestos Internos o en la Oficina de Impuesto Territorial Municipal correspondiente al domicilio del bien raíz.

La normativa permite que se haga este trámite cuando exista alguno de los siguientes tipos de errores en la determinación del avalúo vigente del terreno:

- a. Error de transcripción y copia
- b. Errores de cálculo
- c. Omisión de la superficie
- d. Errores de clasificación

<b>Predio agrícola:</b>	<b>Predio no agrícola:</b>
- De clase y/o suelo	- De Z.C.S. (Zona de Características Similares) del terreno.
- De coeficiente de ajuste por distancia	- De coeficiente guía y/o corrector de terreno.
- De coeficiente de ajuste por tipo de terreno.	

También corresponde modificar el avalúo en los siguientes casos:

Para BIENES RAICES AGRÍCOLAS: que exista alteración de la capacidad potencial del uso del suelo agrícola por hechos sobrevinientes de cualquier naturaleza y de carácter permanente.

Para BIENES RAICES NO AGRÍCOLAS: que existan nuevas obras de urbanización que aumenten el valor de los bienes tasados.

Los requisitos para efectuar el trámite son los siguientes:

Completar y presentar la “Solicitud de Modificación al Catastro de Bienes Raíces” en las unidades del SII o en las Oficinas de Impuesto Territorial Municipal, adjuntando los antecedentes de acuerdo a las siguientes acreditaciones:

Para acreditar superficie se debe acompañar:

- Plano de subdivisión, loteo o de Copropiedad Inmobiliaria, aprobado por la Institución competente donde esté registrada la superficie de terreno del bien raíz.
- Escrituras de la propiedad.

Para acreditar error de clasificación – Alteración de Capacidad de uso del suelo – Nuevas Obras de Urbanización:

- Antecedentes de organismos calificados que avalen la modificación.
- Informes Técnicos emitidos por profesionales calificados.
- Otros antecedentes que avalen la petición.

El SII verifica los antecedentes proporcionados para proceder a efectuar lo solicitado y resolver.

### **1.2. Objetivo general del estudio**

Definir un Plan Estratégico para el desarrollo de la empresa GBArquitectos, potenciando la actividad de gestión y aprobación en el SII, rebajas de impuesto territorial de bienes raíces.

### **1.3. Objetivos específicos del estudio**

- Analizar y establecer el mercado potencial que podría generar demanda por estudios de rebajas de avalúos territoriales, según la normativa vigente para obtener rebajas en el pago de contribuciones de bienes raíces.
- Establecer un modelo de negocio que permita captar parte del mercado potencial que se establece en este trabajo.
- Desarrollar el plan de recursos humanos que permita el crecimiento de la empresa.
- Desarrollar el plan operacional acorde a las necesidades de desarrollo de la empresa.
- Desarrollar un plan financiero acorde al plan de negocios.
- Evaluación de la factibilidad técnica-económica

- Ver los impactos que tendrá en GBA la implementación del Plan.
- Establecer indicadores que permitan medir los resultados de la implementación del Plan Estratégico.

#### **1.4. Resultados esperados y preguntas a responder**

En términos generales se pretende obtener como resultado de este trabajo, el Plan Estratégico de la empresa GBArquitectos, que cumpla con el requerimiento de potenciar el desarrollo de estudios de rebajas tributarias para aprovechar oportunidades de negocio importantes que se ha detectado.

Las preguntas que se han planteado durante en desarrollo de este estudio son:

- ¿Qué tan presente está en los contribuyentes la posibilidad que da la ley para obtener este beneficio tributario?
- ¿Es sostenible en el tiempo este mercado o las posibilidades de obtener rebajas en los avalúos fiscales decaen en el tiempo? Si el mercado decae en el tiempo, constituye una seria amenaza a la continuidad de estos servicios y por consiguiente, al desarrollo de la empresa bajo esta propuesta.

## 2. Metodología

Para desarrollar el presente trabajo se utiliza una metodología de estudios de planes de negocios siguiendo un orden lógico de etapas: Investigación del mercado; Diagnóstico de la Empresa; Evaluación del medio interno y externo. Luego se establecerá el Plan Estratégico de la Empresa, que considerará:

- Plan de marketing.
- Plan operacional.
- Plan de recursos humanos.
- Evaluación técnico-económica.
- Plan financiero.
- Implementación del Plan Estratégico.
- Impactos en la Empresa.

Se sugiere este orden para mantener coherencia entre las distintas etapas del estudio.

### 1. Investigación del mercado

La investigación de mercado permite identificar su potencial. La información necesaria para este estudio se obtiene del sitio web del Servicio de Impuestos Internos (SII)<sup>1</sup>, e información entregada por el SII de acuerdo a la Ley de Transparencia<sup>2</sup>.

Luego de recolectada la información, se analiza e interpreta con el fin de comprender y dimensionar el mercado potencial y con ello dar sustento a la toma de decisiones en el Plan Estratégico que se desarrolla.

### 2. Definición de los mercados objetivos

El mercado potencial por regiones, por comunas y por tipo de uso de los bienes raíces, es analizado para definir cual o cuales regiones son más interesantes de abordar y dentro de éstas, cuales comunas y bienes raíces por usos, resultan de mayor atractivo económico para abordar con el Plan Estratégico.

---

<sup>1</sup> [www.sii.cl](http://www.sii.cl)

<sup>2</sup> LEY 20.285 Sobre acceso a la información pública

### 3. Diagnóstico de la empresa GBArquitectos

En este acápite se analiza la situación actual de esta empresa, su estructura organizacional, sus facturaciones anuales y sus clientes actuales.

### 4. Evaluación del medio interno y externo.

La evaluación del medio externo permite identificar los factores que determinan las fuerzas del mercado y las potencialidades del negocio a desarrollar con el proyecto. Junto con esto, un análisis de los factores internos permite conocer las capacidades de la empresa, que finalmente lograrán consolidar o generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

### 5. Evaluación interna.

La evaluación interna determina las fortalezas y debilidades de la empresa, que puedan afectar el desarrollo del negocio. Se parte de la situación actual de la empresa y se proyecta de acuerdo a las necesidades de desarrollo propuestas.

Para identificar los elementos de análisis se utilizará el modelo de la cadena de valor, que consiste en hacer un análisis de las capacidades de la empresa, separando las actividades en principales y de apoyo, para finalmente ver el grado de significancia estratégica que posean y la manera en que influyen en la obtención de ventajas competitivas y diferenciadoras sostenibles en el tiempo.

La descomposición de actividades es la siguiente:

Actividades primarias:

- Obtención de clientes que solicitan servicios de rebajas de pago de contribuciones. Fijación de términos de referencia del servicio y firma de contrato.
- Revisión preliminar de la información del bien raíz.
- Desarrollo del estudio correspondiente.
- Preparación y presentación de la reconsideración de rebaja de avalúo al SII.
- Seguimiento de la solicitud ante el SII.
- Cierre del servicio con el cliente. Considera el cobro final de honorarios.

- Marketing y ventas: consiste en promocionar el servicio.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura: se preocupa de la gestión general de la empresa, secretaría, compra de insumos de oficina, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y gestión calidad.
- Desarrollo de tecnología: desarrolla el conocimiento experto, procedimientos e insumos tecnológicos.
- Recursos Humanos: Se preocupa de la selección, promoción y mantención de la dotación de recursos humanos necesarios acorde a los servicios que desarrolla la empresa.

Se analiza cómo la empresa desarrolla actualmente tanto las actividades primarias como secundarias y de ahí se desprenden fortalezas y debilidades de la situación actual. El análisis de la situación de funcionamiento actual de la empresa, permite proponer una nueva estructura organizacional, de recursos humanos y funcionamiento para responder al Plan Estratégico propuesto.

#### 6. Evaluación del medio externo.

El medio externo se analiza con el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Ref. 2) para determinar que tan atractivo es el mercado y de qué modo el medio externo puede afectar al proyecto, estableciendo las amenazas y oportunidades que afectan el negocio.

Este modelo establece que se debe conocer la importancia en el mercado de los siguientes factores:

- Intensidad de rivalidad entre competidores.
- Amenaza de nuevos participantes.
- Amenaza de sustitución.
- Poder de negociación de los clientes.

- Poder de negociación de los proveedores.

El análisis del medio externo se relaciona fuertemente con la investigación de mercado, ya que por medio de la recolección de información llevada se podrá determinar principalmente el poder de los proveedores, clientes, sustitutos y otros participantes directos e indirectos del mercado. No obstante lo anterior, algunos factores como el poder de los proveedores y sustitutos, en principio, no parecen tener incidencia en este negocio.

#### 7. Generación de Plan Estratégico de la empresa GBArquitectos

Con la información generada en los capítulos anteriores se utilizará la metodología propuesta por Kaplan (Ref. 3) para proponer un Plan Estratégico que junto con los factores de éxito, permitirá asegurar el crecimiento propuesto.

Este Plan considerará los siguientes sub-planes:

##### a. Plan de Marketing.

El Plan de Marketing está compuesto por los siguientes elementos: Producto, Precio , Plaza y Promoción, los cuales se detallan a continuación:

- Producto: en este caso el producto es el servicio a entregar a los clientes con un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye plazos de tramitaciones, rebajas en los avalúos obtenidos, nivel de servicio entregado.
- Precio: es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Se analizará el precio que se dará a estos servicios prestados.
- Plaza: consiste en hacer llegar el producto o servicio a los consumidores finales. En nuestro caso, la plaza se entiende por los lugares donde resultará más conveniente instalar la o las oficinas para desarrollar este servicio.
- Promoción: este elemento del Plan de Marketing tiene por objetivo informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia del producto o servicio, con el fin de influir en el comportamiento del receptor de los mensajes. Las



principales herramientas promocionales son las siguientes: publicidad en revistas semanales asociadas a la vivienda, páginas web, venta personal, relaciones públicas y publicidad no pagada. Para determinar una buena mezcla promocional, es necesario determinar la respuesta buscada y definir el presupuesto que se destinará a esta actividad. Luego se deben seleccionar los canales de comunicación, en caso de utilizarlos para la implementación del Plan. Finalmente se debe evaluar y controlar los resultados de la promoción realizada. En nuestro caso la promoción analizará cuales de los canales de promoción resultarán más recomendables para este negocio.

b. Plan Operacional.

En el Plan Operacional se definen los procedimientos que se utilizan para desarrollar las distintas tareas de estos estudios, siguiendo la metodología de la cadena de valor en actividades primarias y secundarias. Además se identifican todos aquellos factores que pueden hacer fracasar o lograr con éxito las tareas planteadas anteriormente. Para esto es importante conocer las fortalezas y debilidades que se tienen.

c. Plan de Recursos Humanos.

Como es sabido, las personas desempeñan un papel crítico en las operaciones del negocio, por lo que se deben conocer las habilidades que son necesarias y que se necesitan emplear en el proyecto. En complemento a lo anterior, se debe determinar en base al plan operacional el número de personas necesarias en cada cargo para soportar dicho Plan.

d. Proyección de la demanda y ventas.

El Plan de Marketing proyectado debe generar la demanda que permita dar viabilidad económica a esta empresa basada principalmente en la venta de los servicios.

e. Plan Financiero.

En esta etapa se analizan distintos escenarios de demanda que se pueden presentar, y las consideraciones sobre alternativas del financiamiento que se requiera para llevar a cabo el Plan propuesto.

f. Evaluación técnico-económica del Plan.

Se realizará la evaluación técnico-económica del Plan Estratégico en función de las inversiones, los ingresos por año, los costos de venta por año, el gasto fijo por año y la depreciación anual.

Se evaluarán los siguientes indicadores económicos:

- VPN : Valor Presente Neto.
- TIR : Tasa Interna de Retorno
- PRC : Periodo de Recuperación de Capital.

g. Impactos que generará en GBArquitectos la implementación del Plan Estratégico propuesto.

Se analizan cuales serán los impactos de la implementación del Plan Estratégico propuesto a la empresa GBA, y en caso que se prevea efectos adversos, definir cuáles serán éstos y la forma de mitigar o controlar las consecuencias de dichos efectos.

h. Comparación del Caso Base con el Plan Estratégico

Se compara las utilidades del Caso Base de la Empresa (situación sin Plan) con el con Plan Estratégico Propuesto.

### 3. Investigación del Mercado

Esta investigación se realiza sobre la información que el Servicio de Impuestos Internos mantiene de los pagos de contribuciones de bienes raíces afectas, actualizada semestralmente, en este caso hasta el primer semestre del año 2012, más información entregada al suscrito de acuerdo a la Ley de Transparencia 20.285.

#### 3.1. Análisis de los mercados potenciales agregados a nivel país

De acuerdo a la información obtenida de la página Web del SII, los aportes a las arcas fiscales por contribuciones desde el año 2006 al año 2012, desglosado por predios agrícolas y no agrícolas se muestran en la tabla N° 1 siguiente:

Tabla N° 1 Contribución neta al Fisco por Contribuciones de Bienes Raíces (Millones de \$)  
Periodo 2006 - 2012

PERÍODO	CONTRIBUCIÓN AGRÍCOLA	CONTRIBUCIÓN NO AGRÍCOLA	CONTRIBUCIÓN TOTAL	% AGRÍCOLA / TOTAL
1er Sem 2006	23.824,2	254.618,6	278.442,8	8.6%
2do Sem 2006	24.206,5	259.947,1	284.153,6	8.5%
1er Sem 2007	24.717,4	265.449,6	290.167,1	8.5%
2do Sem 2007	24.573,7	270.812,0	295.385,8	8.3%
1er Sem 2008	24.450,6	278.693,1	303.143,7	8.1%
2do Sem 2008	24.344,5	283.544,1	307.888,6	7.9%
1er Sem 2009	24.245,8	289.620,6	313.866,4	7.7%
2do Sem 2009	25.998,0	292.135,0	318.133,0	8.2%
1er Sem 2010	27.391,0	297.836,8	325.227,8	8.4%
2do Sem 2010	27.624,0	301.103,5	328.727,5	8.4%
1er Sem 2011	27.859,3	306.589,7	334.449,1	8.3%
2do Sem 2011	27.984,5	310.963,3	338.947,8	8.3%
1er Sem 2012	28.051,9	317.514,5	345.566,5	8.1%
2do Sem 2012	28.088,7	323.211,3	351.300,0	8.0%

De esta tabla se desprende que el aporte de la serie de los bienes raíces agrícolas representan en general el 8% del total. El bajo porcentaje de incidencia de esta serie se justifica debido a que sólo las propiedades de superficies importantes y grandes instalaciones pagan contribuciones debido a sus tasaciones bases. Debido a lo anterior, para el estudio de negocio que se propone, los bien raíces agrícolas no serán considerados en el dimensionamiento del mercado potencial ni en el segmento objetivo.

Eso sí, siempre queda abierta la posibilidad del estudio de bienes raíces agrícolas, sobre todo aquellos pertenecientes a grandes consorcios agrícolas que por lo general tienen avalúos fiscales importantes.

La estimación del Mercado Potencial se basa en la información del monto de los Ingresos Fiscales por Contribuciones de Bienes Raíces No Agrícolas del primer semestre del 2012, considerando que en caso de una reclamación de Avalúo Fiscal que sea acogida por el SII, se devuelve al contribuyente el valor actualizado cobrado en exceso los últimos 3 años. El Mercado Potencial de este negocio se estima en un el 5% de estos ingresos fiscales en los últimos 3 años.

Este porcentaje del 5% que define el Mercado Potencial, se ha obtenido de información entregada por los prestadores de estos servicios (ver anexo N° 4) y la propia empresa GBArquitectos, quienes informan que los valores obtenidos normalmente fluctúan entre un 10 y 20%, luego adoptar un valor de un 5% de los ingresos al Fisco por el pago de contribuciones se considera que es un valor razonable, que está por el lado de la seguridad para dar sustento a la generación de este negocio.

En la tabla N°2 se indican los Ingresos Fiscales y Mercado Potencial Total.

TABLA N° 2. Contribución neta al Fisco de Bienes Raíces no Agrícolas/Mercado Potencial  
Resumen Regional

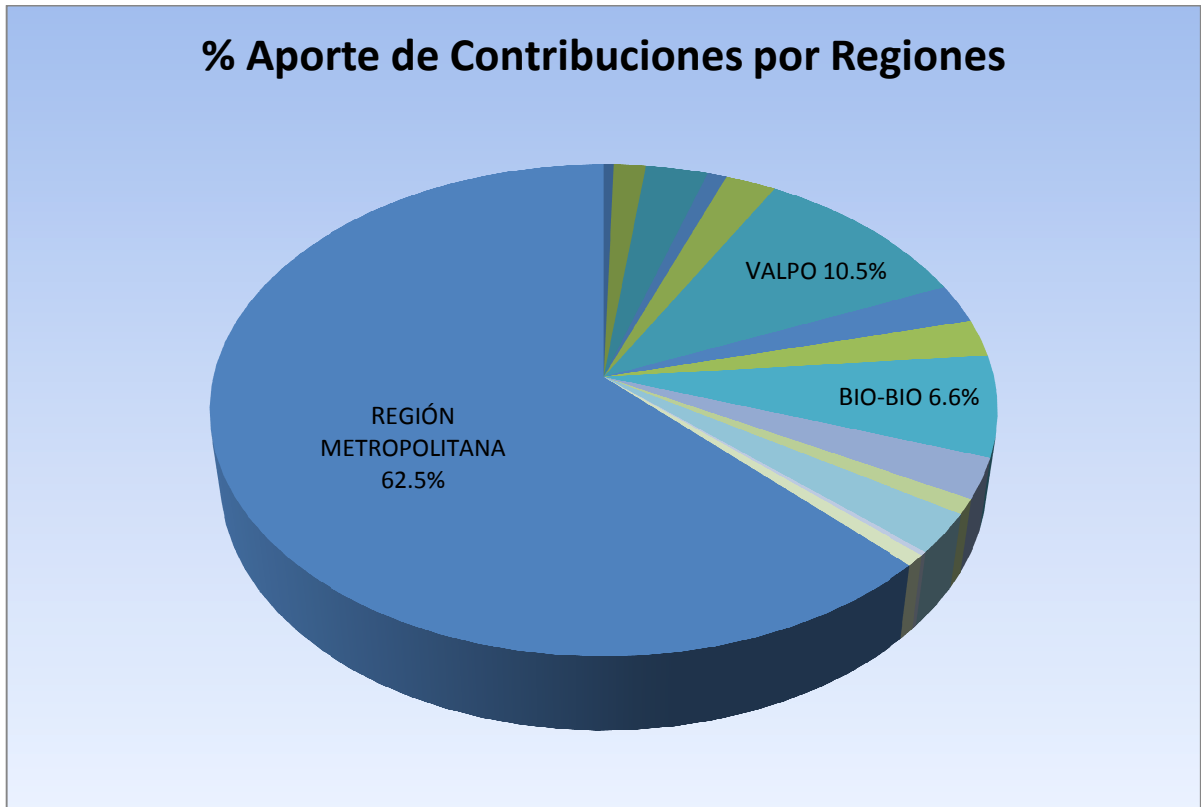
<b>NOMBRE REGIÓN</b>	<b>CONTRIBUCIÓN NETA SEMESTRAL (Millones \$)</b>	<b>MERCADO POTENCIAL (Millones \$)</b>
<b>TOTAL REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA</b>	1.474	442
<b>TOTAL REGIÓN DE TARAPACÁ</b>	4.716	1.414
<b>TOTAL REGIÓN ANTOFAGASTA</b>	9.200	2.760
<b>TOTAL REGIÓN ATACAMA</b>	2.834	850
<b>TOTAL REGIÓN DE COQUIMBO</b>	7.501	2.250
<b>TOTAL REGIÓN VALPARAÍSO</b>	33.073	9.922

<b>TOTAL REGIÓN DEL LIB. GRAL. B. OHIGGINS</b>	8.067	2.420
<b>TOTAL REGIÓN DEL MAULE</b>	7.656	2.297
<b>TOTAL REGIÓN DEL BIO BÍO</b>	20.978	6.293
<b>TOTAL REGIÓN DE LA ARAUCANÍA</b>	8.402	2.521
<b>TOTAL REGIÓN DE LOS RÍOS</b>	3.143	943
<b>TOTAL REGIÓN DE LOS LAGOS</b>	8.347	2.504
<b>TOTAL REGIÓN DE AYSÉN</b>	763	229
<b>TOTAL REGIÓN DE MAGALLANES</b>	2.347	704
<b>TOTAL REGIÓN METROPOLITANA</b>	197.749	59.325
<b>TOTAL NACIONAL \$</b>	<b>316.250</b>	<b>94.875</b>
<b>Millones US\$ (1 US\$ = \$489)</b>	<b>647</b>	<b>194</b>

En la figura N° 1 se indican los aportes porcentuales por cada región. Se puede observar que la región que más aporta es la Región Metropolitana con un 62,53%, seguido por la Región de Valparaíso con un 10,46% y luego la Región del Bio-Bio con un 6,63%. Siguen con aportes del entorno a un 2% las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, del Libertador Bernardo O'Higgins, del Maule, de la Araucanía, y Los Lagos. Finalmente las regiones que menos aportan en impuestos territoriales son Arica, Atacama, Los Ríos, Aysén y Magallanes (menos de un 1% c /una).

El mercado potencial de 194 millones de US\$ es un valor de negocio importante, que puede ser considerado excesivo, pero aún si se considera un porcentaje de este, por ejemplo, un 10% del valor antes indicado que da 19,4 millones US\$ (0,5% del monto que ingresa a las arcas municipales en 3 años, resulta un mercado interesante de capturar.

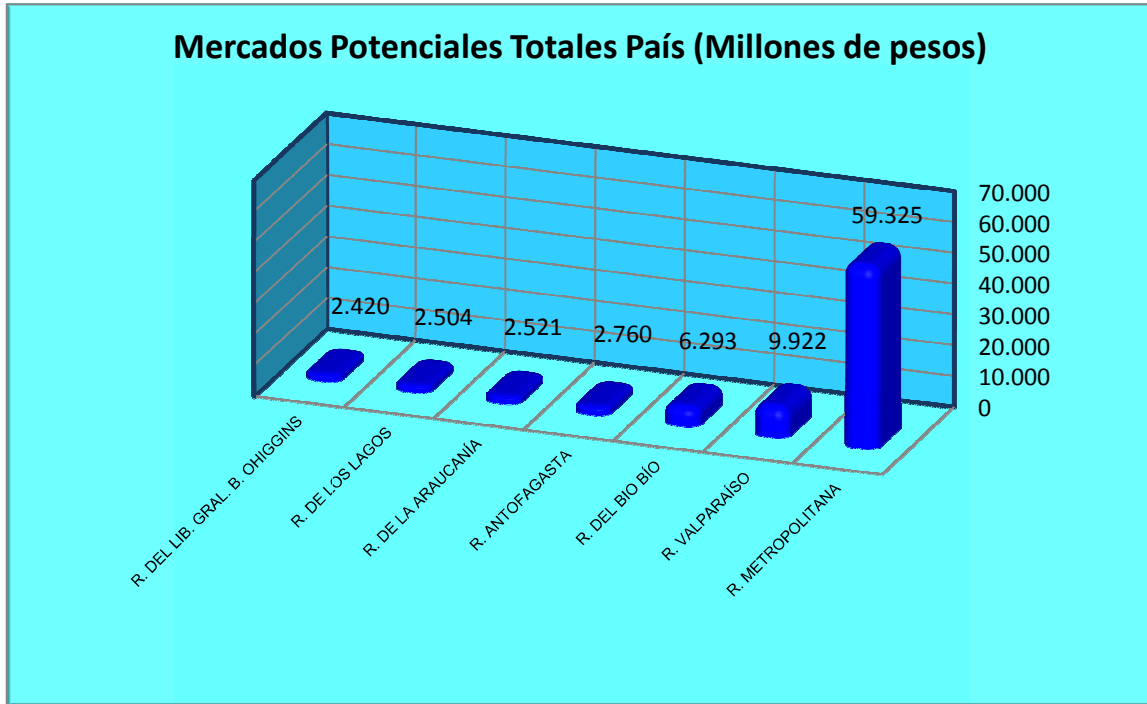
Figura N° 1. Aportes porcentuales de contribuciones al Fisco, por Regiones



En la figura N° 2 se indica el mercado potencial total por regiones. En este gráfico puede observarse que los mercados por regiones más interesantes para este negocio son la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y la Región del Bio-Bio, con montos de 59.325 millones de pesos (121,3 millones de US\$); 9.922 millones de pesos (20,3 millones de US\$); y 6.293 millones de pesos (12,9 millones de US\$), respectivamente.

Para cada una de estas regiones se hará análisis más detallados en cada caso, para ver los segmentos más interesantes considerando los usos de los bienes raíces, a fin de establecer el mercado potencial de rescatar.

Figura N° 2. Mercados Potenciales Totales por Regiones (Millones de pesos)



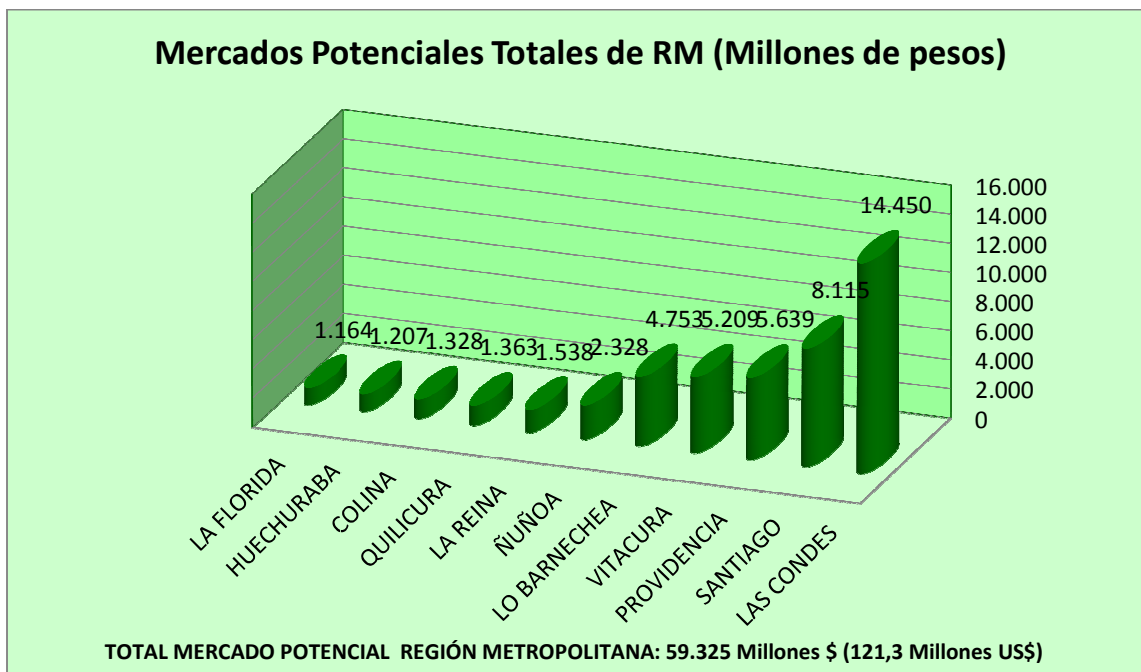
1US\$= \$489

A continuación se muestran las cifras de los mercados potenciales de mayor interés que se concentran en las comunas de las regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Biobío.

### 3.2. Mercados Potenciales Totales de la Región Metropolitana

Los mercados potenciales en la Región Metropolitana se muestran en la figura N°3.

Figura N° 3. Mercados Potenciales Totales en la Región Metropolitana (Millones de pesos)



En este gráfico se puede observar que los mercados potenciales de mayor interés se encuentran en las comunas de Las Condes, Santiago, Vitacura, Providencia, Lo Barnechea, y Ñuñoa y dadas sus características socio económicas ABC1, se refieren a propiedades habitacionales y de oficina.

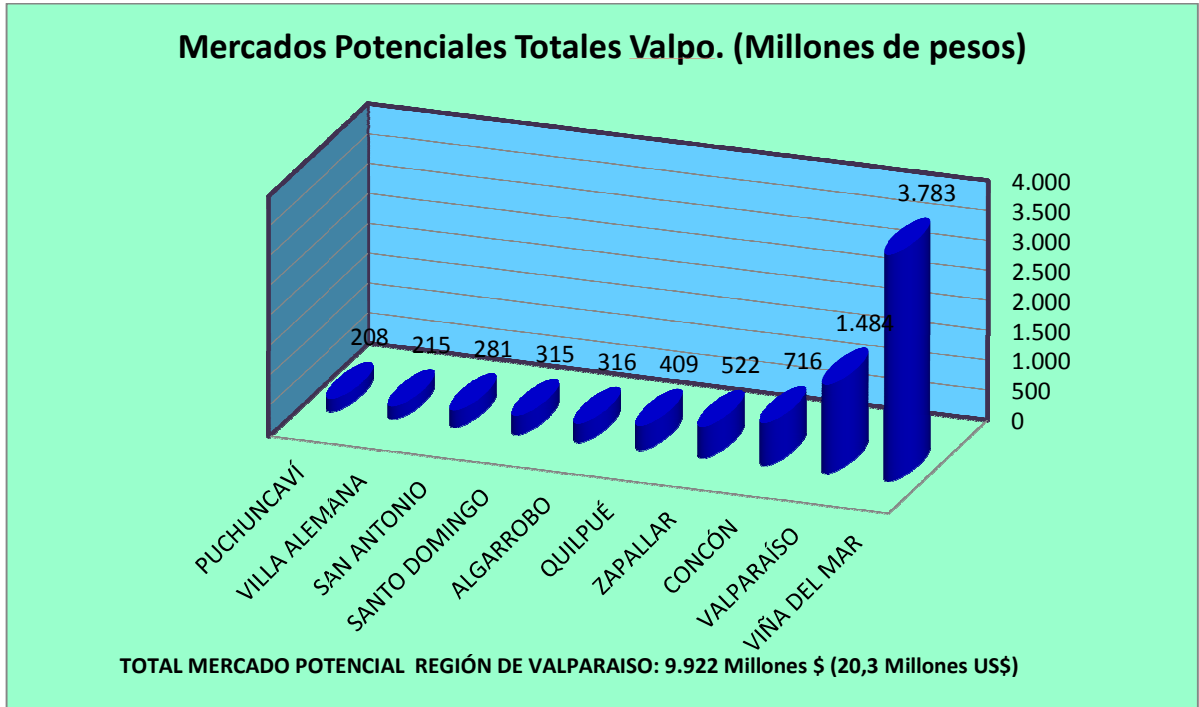
En las otras comunas de la Región Metropolitana, las oportunidades de negocio se refieren mayoritariamente a bienes raíces de grandes construcciones, como industrias, hotelería, comercio, bodegaje, transporte y telecomunicaciones, y sitios.

### 3.3. Mercados Potenciales Totales en la Región de Valparaíso

Los mercados potenciales de la Región de Valparaíso se indican en la figura N° 4



Figura N° 4. Mercados Potenciales Totales en la Región de Valparaíso (Millones de pesos)

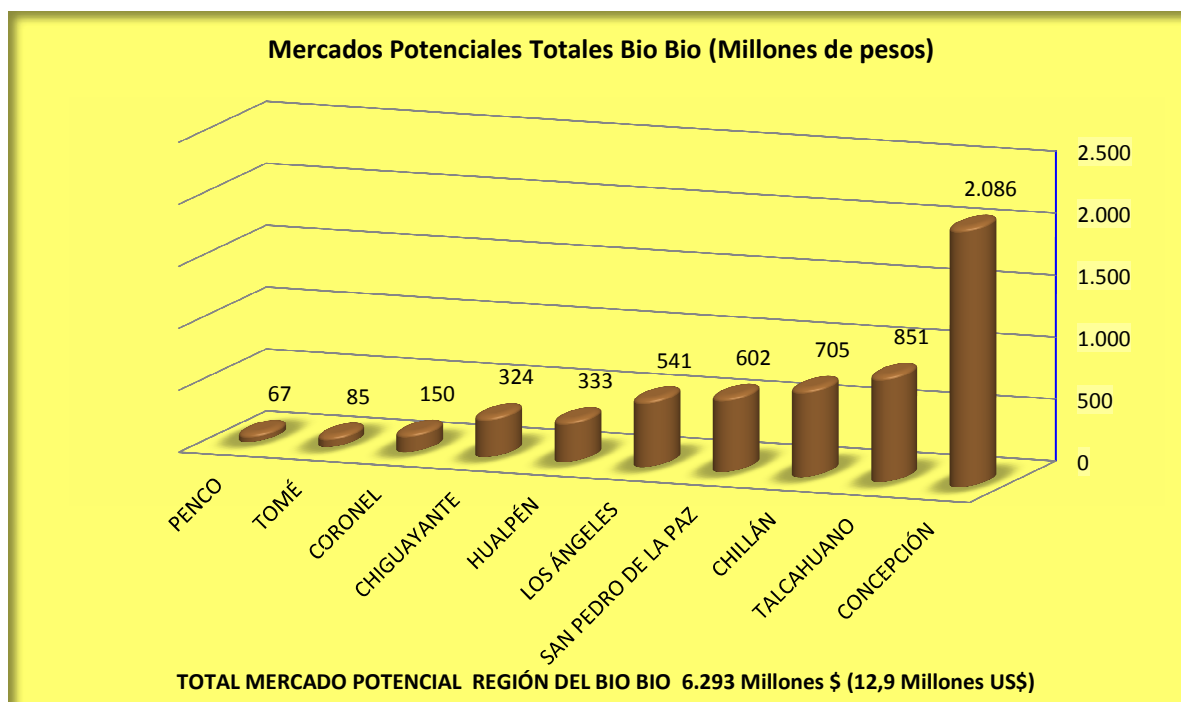


De este gráfico se desprende que las comunas que presentan las mejores oportunidades de negocio para bienes raíces habitacionales son Viña del Mar, Valparaíso, Concón, Zapallar, Quilpué, Algarrobo y Santo Domingo. Para bienes raíces industriales y sitios, se infiere que las comunas de mayor interés son Valparaíso, San Antonio, Los Andes, San Felipe.

### 3.4. Mercados Potenciales Totales de la Región del Bio Bio

Los mercados potenciales de la región del Bio Bio se muestran en la figura N°5.

Figura N° 5. Mercados Potenciales Totales en la Región del Bio Bio (Millones de pesos)



En la región del Bio Bio las comunas más interesantes son Concepción, Talcahuano, Chillán, San Pedro de la Paz, Los Ángeles, Hualpén y Chiguayante. Dadas las características socioeconómicas y de construcciones de esta región, este mercado potencial incluye Bienes Raíces habitaciones, industriales y sitios, pero en oficinas se concentran mayoritariamente en Concepción y Talcahuano.

### 3.5. Estudio de Mercados Potenciales Rescatables por usos de los bienes raíces.

El SII tiene desagregado los bienes raíces en 16 usos: Comercio, Deporte y Recreación, Educación y Cultura, Hotel y Motel, Habitación, Industria, Bodega y Almacenaje, Minería, Oficinas, Administración Pública y Defensa, Culto, Salud, Transporte y Telecomunicaciones, otros no considerados, sitios eriazos y, Estacionamientos. En el anexo N° 1 se indica el mercado potencial de todo el país,

desagregado por región, comuna y usos, según acuerdo a información del SII entregada de acuerdo a la Ley de Transparencia.

Los usos que se han considerado de interés al negocio son: comercio, hoteles y moteles, habitacional, industria, bodega y almacenaje, oficinas, y sitios eriazos. Los otros usos, como deporte y recreación, educación y cultura, minería, administración pública y defensa, culto, salud, transporte y telecomunicaciones y otros no considerados, no se incluyen en el mercado objetivo porque en algunos de ellos tienen tratamientos tributarios especiales.

En la tabla adjunta N°3 se indica estos usos y las tasaciones medias a nivel país:

Tabla N° 3. Avalúos Fiscales Medios (Millones/Unidad) por usos

TIPOS DE USOS DE BIENES RAÍCES	AVALÚO FISCAL MEDIO A NIVEL PAÍS (Millones \$)	TIPOS DE USOS DE BIENES RAÍCES DE INTERÉS ECONÓMICO
COMERCIO	78	◆
DEPORTE Y RECREACIÓN	307	
EDUCACIÓN Y CULTURA	343	
HOTEL MOTEL	186	◆
HABITACIÓN	15	◆
INDUSTRIA	259	◆
BODEGA Y ALMACENAJE	5	◆
MINERÍA	1.489	
OFICINA	87	◆
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA	992	
CULTO	79	
SALUD	307	
TRANSPORTE Y TELECOMUNICACIONES	332	
OTROS NO CONSIDERADOS	109	
SITIO ERIAZO	23	◆
ESTACIONAMIENTO	4	

En esta tabla se indican los siguientes tipos de usos de interés económico a este negocio: transporte y telecomunicaciones, industria, hotel-motel, oficinas, comercio, sitios eriazos, habitación y por último bodegas y almacenajes. Los otros usos se han desestimados, ya que varios de ellos tienen tratamientos especiales de exenciones o

rebajas importantes de acuerdo a la ley 17.235, como son los bienes raíces destinados a deporte y recreación, educación y cultura, administración pública y defensa, culto, salud, etc.

A continuación se muestra el detalle similar para cada región definida como la Región Metropolitana, de Valparaíso y del Bio Bio.

### 3.6. Estudio de Mercados Potenciales Rescatables de la Región Metropolitana

En la tabla N° 4 se indican los Mercados Potenciales Rescatables seleccionados por usos de interés en la Región Metropolitana.

Tabla N° 4. Mercados Potenciales Rescatables seleccionados (en Millones de pesos) por Usos. Región de Metropolitana

COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	TOTAL COMUNAL
SANTIAGO CENTRO	102.0	2173.8	53.6	729.9	118.5	58.4	2089.9	5325.9
SANTIAGO OESTE	50.9	470.7	13.3	220.2	12.7	142.7	49.9	960.4
SANTIAGO SUR	59.1	531.6	10.1	142.5	5.9	276.3	55.1	1080.6
RECOLETA	32.7	318.4	7.1	98.2	2.9	145.4	30.1	634.7
INDEPENDENCIA	19.1	129.2	5.7	41.2	0.6	92.9	14.7	303.4
QUINTA NORMAL	32.6	99.1	8.0	30.8	1.1	141.1	6.8	319.5
MAIPU	28.4	256.7	122.0	175.1	0.8	388.6	23.5	995.3
PUDAHUEL	189.5	53.1	156.7	58.7	10.1	101.3	17.4	586.9
RENCA	57.9	43.2	33.9	7.9	0.1	155.6	19.3	317.9
QUILICURA	270.6	63.6	156.6	66.3	0.0	765.9	19.2	1342.2
CONCHALI	11.9	71.8	9.4	7.8	1.1	82.1	11.1	195.2
LO PRADO	0.6	24.8	0.5	3.7	0.1	2.1	1.5	33.3
CERRO NAVIA	0.5	25.0	1.1	2.4	0.0	18.2	2.2	49.3
ESTACION CENTRAL	32.8	227.0	29.4	51.1	5.1	148.6	10.5	504.4
HUECHURABA	70.9	190.2	164.8	348.5	0.0	132.5	236.1	1143.1
CERRILLOS	96.4	217.6	74.4	20.2	0.0	261.6	2.7	672.8
COLINA	14.0	46.2	409.5	711.1	0.0	123.1	5.0	1308.9
LAMPA	62.4	7.0	106.5	43.4	0.4	205.0	2.3	427.0
TIL-TIL	0.6	2.3	2.5	3.3	0.0	13.8	0.8	23.3
TALAGANTE	0.7	34.7	41.9	65.0	0.0	16.3	3.4	162.0

ISLA DE MAIPO	0.8	4.5	29.2	18.9	0.0	2.1	0.0	<b>55.6</b>
EL MONTE	0.4	5.2	7.1	9.8	0.0	5.9	0.3	<b>28.6</b>
PENAFLOR	2.7	22.1	38.4	52.8	0.3	16.2	0.8	<b>133.3</b>
PADRE HURTADO	0.4	3.2	19.4	22.0	0.3	20.3	0.1	<b>65.7</b>
MELIPILLA	2.3	49.1	24.0	33.0	1.1	17.4	11.3	<b>138.3</b>
MARIA PINTO	0.0	0.4	4.1	1.4	0.0	0.0	0.0	<b>6.0</b>
CURACAVI	0.6	5.6	19.3	17.9	1.1	2.8	0.5	<b>47.7</b>
SAN PEDRO	0.0	0.2	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>1.8</b>
ALHUE	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.3</b>
PROVIDENCIA	65.6	720.1	82.2	2401.0	163.8	33.7	1487.0	<b>4953.3</b>
NUNOA	38.8	364.1	27.5	1403.9	0.6	131.3	144.2	<b>2110.3</b>
LAS CONDES	119.7	1850.2	387.8	8101.5	351.6	3.4	2542.3	<b>13356.4</b>
LA FLORIDA	6.1	542.5	61.3	365.0	5.6	38.1	31.8	<b>1050.4</b>
LA REINA	9.0	157.0	41.4	1229.4	2.5	55.2	9.1	<b>1503.6</b>
MACUL	53.2	80.8	11.6	138.0	1.1	298.3	21.5	<b>604.4</b>
PENALOLEN	3.4	162.3	115.4	621.1	0.0	27.7	10.7	<b>940.6</b>
VITACURA	40.3	602.4	220.3	3636.6	42.4	21.9	300.1	<b>4864.2</b>
LO BARNECHEA	13.2	348.1	530.3	3649.8	29.5	12.1	50.5	<b>4633.5</b>
PUENTE ALTO	3.5	206.1	87.5	121.4	0.2	90.2	13.6	<b>522.6</b>
PIRQUE	0.9	5.1	35.0	88.0	0.0	8.6	0.2	<b>137.8</b>
SAN JOSE MAIPO	0.1	11.3	11.5	17.7	0.4	7.2	0.2	<b>48.3</b>
SAN MIGUEL	46.8	156.1	18.3	358.6	3.0	152.6	44.1	<b>779.5</b>
LA CISTERNA	12.3	101.4	6.5	111.2	5.8	53.2	9.0	<b>299.5</b>
LA GRANJA	9.2	28.8	1.5	7.9	1.3	32.1	0.9	<b>81.7</b>
SAN RAMON	1.9	25.1	0.3	5.8	0.0	8.6	0.7	<b>42.4</b>
LA PINTANA	5.3	17.7	5.2	15.1	0.2	16.4	0.9	<b>60.8</b>
PEDRO AGUIRRE CERDA	2.8	78.7	3.0	10.3	0.0	28.4	2.0	<b>125.4</b>
SAN JOAQUIN	57.9	57.6	9.5	36.6	1.7	198.6	19.8	<b>381.7</b>
LO ESPEJO	2.8	31.6	0.4	3.0	0.3	10.0	0.2	<b>48.3</b>
EL BOSQUE	4.3	52.0	3.4	23.7	0.0	18.1	0.9	<b>102.3</b>
SAN BERNARDO	95.3	233.0	94.7	111.0	2.8	318.3	31.8	<b>887.0</b>
CALERA DE TANGO	0.6	6.1	33.5	120.7	0.0	11.1	0.3	<b>172.2</b>
BUIN	2.2	31.8	39.1	61.4	0.0	44.8	2.4	<b>181.7</b>
PAINE	2.8	16.6	74.4	43.4	0.4	37.5	0.1	<b>175.2</b>
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>1738.8</b>	<b>10.962,9</b>	<b>3451,9</b>	<b>25.665,4</b>	<b>775,3</b>	<b>4.993,5</b>	<b>7.338,7</b>	<b>54.926,5</b>

**TOTAL Regional 111,3 Millones US\$**

De esta tabla se observa que hay comunas marcadamente industriales como Maipú; industriales y de bodegas como Quilicura; otras en cambio de hotelería como Santiago, Las Condes y Providencia, y por último están las comunas residenciales de Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

### 3.7. Estudio de Mercados Potenciales Rescatables de la Región de Valparaíso

Los Mercados Potenciales Rescatables en la Región de Valparaíso Seleccionados se muestran en la tabla N°5.

TABLA N° 5. Mercados Potenciales Rescatables seleccionados (Millones de pesos) por Usos. Región de Valparaíso.

COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	TOTAL
LA LIGUA	1.5	24.1	29.8	10.7	0.9	3.1	2.9	<b>73.0</b>
PETORCA	0.1	0.2	1.1	0.2	0.2	0.0	0.0	<b>1.8</b>
CABILDO	0.2	3.5	2.3	1.9	0.0	0.7	0.4	<b>9.0</b>
ZAPALLAR	5.0	13.6	110.9	381.5	2.1	0.0	0.3	<b>513.4</b>
PAPUDO	0.5	3.2	17.0	32.6	2.0	0.4	0.2	<b>55.9</b>
VALPARAISO	53.4	416.2	153.4	255.9	16.1	59.3	193.5	<b>1147.7</b>
VINA DEL MAR	80.0	759.8	258.2	1847.4	139.1	122.7	251.0	<b>3458.3</b>
VILLA ALEMANA	2.3	46.1	65.7	74.7	2.1	9.8	3.0	<b>203.7</b>
QUILPUE	5.1	114.2	74.0	145.1	4.2	40.8	9.5	<b>393.0</b>
CASABLANCA	2.3	9.7	68.4	46.3	0.5	36.9	2.6	<b>166.8</b>
QUINTERO	1.6	11.4	51.5	25.7	4.1	52.3	2.3	<b>148.9</b>
PUCHUNCAVI	2.0	12.1	71.9	86.6	8.0	25.6	0.1	<b>206.2</b>
JUAN FERNANDEZ	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	<b>0.4</b>
CON CON	14.8	38.0	148.0	342.1	10.7	126.1	2.7	<b>682.3</b>
SAN ANTONIO	16.7	159.1	20.3	17.0	0.9	31.6	16.0	<b>261.6</b>
SANTO DOMINGO	2.1	3.2	73.9	232.0	0.3	1.3	0.5	<b>313.2</b>
CARTAGENA	1.3	15.2	15.2	14.2	4.0	1.1	0.1	<b>51.2</b>
EL TABO	0.6	6.6	31.7	19.5	0.8	0.0	0.1	<b>59.4</b>
EL QUISCO	0.4	18.6	49.0	43.9	10.0	0.1	0.1	<b>122.2</b>
ALGARROBO	5.4	14.9	111.5	172.7	0.1	0.0	0.6	<b>305.3</b>
QUILLOTA	2.3	61.4	26.3	44.1	1.9	14.2	7.7	<b>157.7</b>
NOGALES	0.0	1.6	2.0	2.2	0.6	2.1	0.4	<b>8.9</b>
HIJUELAS	0.8	1.5	10.1	1.1	0.0	5.3	0.1	<b>18.9</b>
LA CALERA	2.6	47.7	14.5	22.6	0.8	21.8	2.7	<b>112.6</b>

LA CRUZ	0.1	1.8	5.3	6.4	0.1	0.5	0.0	14.2
LIMACHE	1.7	19.0	27.0	34.8	0.7	6.0	1.7	90.9
OLMUE	0.8	8.6	32.4	35.7	18.2	0.1	0.2	96.0
SAN FELIPE	3.1	43.6	11.9	30.7	0.8	28.1	5.5	123.8
PANQUEHUE	0.0	0.5	2.3	0.9	0.1	0.2	0.0	4.2
CATEMU	0.1	1.2	2.7	0.2	0.0	11.6	0.5	16.3
PUTAENDO	0.0	0.7	1.7	1.4	0.3	0.7	0.1	4.9
SANTA MARIA	0.0	1.1	2.4	2.1	0.7	1.0	0.0	7.2
LLAY LLAY	0.3	4.7	7.9	0.8	0.2	12.0	0.7	26.6
LOS ANDES	1.3	50.1	14.0	35.6	8.6	30.4	15.6	155.6
CALLE LARGA	0.0	0.7	2.8	6.5	0.2	0.0	0.1	10.2
SAN ESTEBAN	0.0	1.8	12.0	6.7	0.1	1.2	0.0	21.8
RINCONADA	0.0	8.4	7.4	8.3	0.1	0.0	0.0	24.3
<b>TOTAL</b>	<b>208.8</b>	<b>1924.1</b>	<b>1536.6</b>	<b>3990.2</b>	<b>239.5</b>	<b>647.1</b>	<b>521.0</b>	<b>9067.4</b>

**TOTAL Regional 18,5 Millones US\$**

### 3.8. Estudio de Mercados Potenciales Rescatables de la Región del Bio Bio

Los Mercados Potenciales Rescatables de la Región del Bio Bio se indican en la tabla N°6.

TABLA N° 6. Mercados Potenciales Rescatables Seleccionados (Millones de pesos) por Usos. Región de Bio Bio

COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	TOTAL POR COMUNA
CHILLAN	12.9	277.5	43.7	227.3	9.7	33.7	44.5	649.3
PINTO	0.1	8.4	18.9	3.0	11.7	0.1	0.0	42.3
COIHUECO	0.1	1.5	2.2	1.8	0.0	0.1	0.1	6.0
QUIRIHUE	0.0	1.4	0.8	0.4	0.0	0.2	0.1	3.0
NINHUE	0.0	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5
PORTEZUELO	0.0	0.4	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	0.8
COBQUECURA	0.1	0.8	1.1	0.3	0.3	0.0	0.0	2.4
TREHUACO	0.0	0.2	0.3	0.1	0.0	1.0	0.0	1.6
SAN CARLOS	1.4	17.9	5.6	9.2	0.1	13.2	1.8	49.2
NIQUEN	0.0	0.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4
SAN FABIAN	0.0	0.2	0.9	0.1	0.0	0.0	0.0	1.1
SAN NICOLAS	0.0	0.4	0.5	0.1	0.0	0.8	0.0	1.9
BULNES	0.1	4.3	2.8	1.1	0.0	4.1	0.4	12.7
SAN IGNACIO	0.1	0.6	0.8	0.2	0.0	0.0	0.2	1.8

QUILLON	0.0	4.9	7.5	2.6	0.4	0.0	0.2	15.5
YUNGAY	0.1	3.1	1.3	1.5	0.0	12.5	0.6	19.0
PEMUCO	0.1	0.3	0.6	0.3	0.0	7.6	0.0	9.0
EL CARMEN	0.5	0.9	0.5	0.4	0.0	0.2	0.0	2.6
RANQUIL	0.0	0.4	0.3	0.0	0.0	41.9	0.0	42.7
COELEMU	0.2	3.9	0.7	0.6	0.0	1.7	0.2	7.3
CHILLAN VIEJO	4.8	9.0	6.5	3.2	0.9	4.2	0.7	29.3
CONCEPCION	53.6	613.6	148.6	721.3	40.5	56.5	222.6	1856.6
PENCO	6.1	6.2	12.0	5.5	1.8	31.8	1.4	64.7
HUALQUI	0.0	1.3	1.6	0.2	0.0	0.4	0.1	3.5
FLORIDA	0.0	0.3	0.8	0.0	0.0	0.3	0.0	1.3
TOME	1.4	11.4	24.1	21.7	0.6	20.1	3.3	82.7
TALCAHUANO	52.9	168.7	101.1	36.5	10.6	402.5	25.9	798.2
CORONEL	16.9	18.2	35.0	6.8	0.7	61.3	4.5	143.4
LOTA	0.3	6.1	2.5	1.0	0.3	8.0	3.8	22.1
SANTA JUANA	0.0	1.9	2.0	0.3	0.0	0.1	0.1	4.4
SAN PEDRO DE LA PAZ	12.9	38.5	164.1	274.8	0.4	73.5	16.7	580.9
CHIGUAYANTE	2.9	16.9	56.2	212.0	0.3	22.3	2.0	312.4
HUALPEN	16.9	54.9	50.8	14.7	0.0	166.9	8.7	312.9
ARAUCO	0.1	5.6	2.2	2.3	0.0	26.2	0.4	36.8
CURANILAHUE	0.0	3.1	1.0	0.1	0.0	3.4	0.2	7.9
LEBU	0.3	3.4	2.7	0.6	0.0	0.8	0.3	8.2
LOS ALAMOS	0.0	0.7	0.8	0.0	0.1	1.8	0.1	3.5
CANETE	0.3	7.0	1.9	1.1	0.2	0.7	0.9	12.3
CONTULMO	0.1	0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.7
TIRUA	0.0	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5
LOS ANGELES	15.4	175.2	73.6	128.6	12.8	60.7	44.9	511.3
SANTA BARBARA	0.2	2.4	1.6	0.4	0.0	0.3	0.3	5.2
LAJA	0.2	7.0	1.5	5.6	0.1	17.2	0.7	32.4
QUILLECO	0.0	0.2	0.2	0.0	0.0	2.0	0.1	2.4
NACIMIENTO	0.4	6.2	3.8	2.3	0.1	31.7	0.9	45.4
NEGRETE	0.0	1.1	0.8	0.2	0.0	0.4	0.0	2.5
MULCHEN	1.1	6.7	1.9	2.3	0.3	15.1	0.4	27.8
QUILACO	0.0	0.2	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8
YUMBEL	0.3	2.7	2.3	0.7	0.0	0.9	0.3	7.2
CABRERO	0.2	5.9	5.3	1.3	0.3	25.9	0.7	39.7
SAN ROSENDO	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2
TUCAPEL	0.2	1.7	1.5	0.3	0.0	1.3	0.0	5.0
ANTUCO	0.0	0.3	0.9	0.1	0.6	0.6	0.0	2.5
ALTO BIOBIO	0.0	0.3	0.7	0.0	0.6	1.0	0.0	2.5
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>203,4</b>	<b>1.504,6</b>	<b>798,4</b>	<b>1.693,1</b>	<b>93,3</b>	<b>1.155,2</b>	<b>388,6</b>	<b>5.836,6</b>



## **TOTAL Regional 11,9 Millones US\$**

De esta tabla se desprende que las comunas de Concepción, Talcahuano y Chiguayante son las comunas que tienen Mercados Potenciales Rescatables mayores, sin embargo hay comunas más pequeñas que muestran altos valores de Mercados Potenciales en industriales lo que evidencia la instalación de grandes consorcios. Entre estas comunas tenemos Alto Bio Bio, Arauco, Cabrero, Hualpén, Pemuco, Ranquil, San Pedro de la Paz y Yungay.

### **3.9. Conclusión del análisis de los Mercados Potenciales Rescatables**

Con la información de los mercados potenciales rescatables de los 3 grandes centros urbanos como son la Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región del Bio Bio, los tipos de usos de los bienes raíces se agrupan en 3 tipos en la tabla N°7.

TABLA N° 7. Agrupación de Bienes Raíces por Usos

<b>Grupos</b>	<b>Tipos de Bienes Raíces</b>
<b>Grupo a: Grandes Construcciones</b>	Comercio, Hotelería, Industrias, Bodegas y Almacenaje, Oficinas y Transporte y Telecomunicaciones
<b>Grupo b: Habitacionales</b>	Habitacionales
<b>Grupo c: Sitios eriazos</b>	Sitios eriazos

Esta agrupación se explica por condiciones particulares en la gestión para la rebaja de pago de contribuciones. En el caso de los grupos a y c, en general pertenecen a un solo propietario o sociedad, en cambio los condominios (grupo b) son multi propietarios los que generan contratos de servicios individuales para cada propietario y por lo mismo, trámites individuales. Este aspecto es relevante al definir el mercado objetivo.

#### 4. Definición de los mercados objetivos

De acuerdo a la información presentada en los puntos anteriores el mercado objetivo se define como:

TABLA N° 8. Mercados Objetivos

<b>Plazas del Mercado Objetivo</b>	<b>Región Metropolitana, Región de Valparaíso y Región de Bio Bio</b>
<b>Tipos de Bienes Raíces</b>	Grandes construcciones, habitacionales y sitios eriazos
<b>Avalúo Fiscal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condominios y edificios de departamentos 150 millones \$;</li><li>• Otras propiedades: 300 millones \$</li></ul>

## 5. Diagnóstico de GBArquitectos

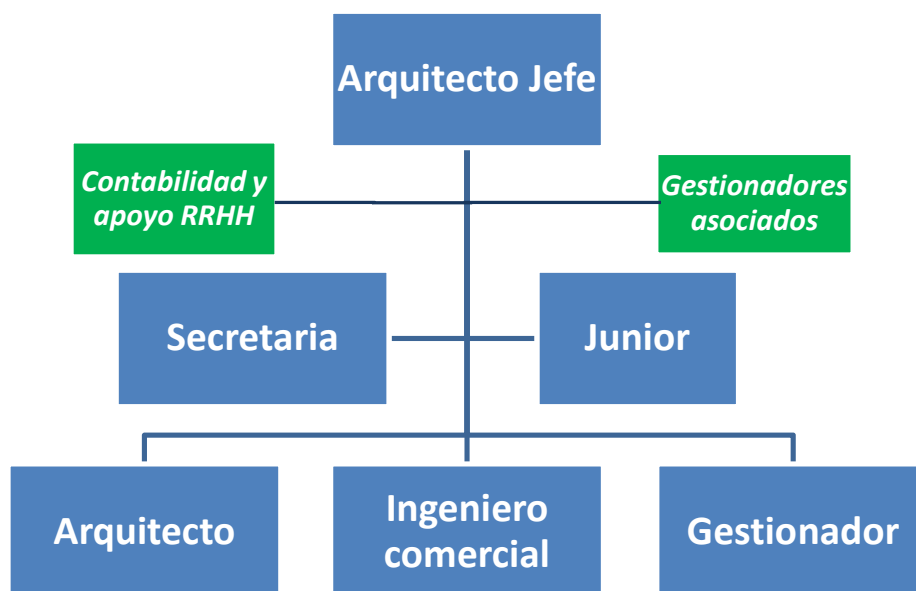
Esta es una empresa familiar cuya propiedad la conforman el arquitecto jefe y socio principal y un socio con menor participación (hijo), quien apoya en la gestión de la empresa.

Su giro principal es el desarrollo de proyectos de arquitectura y además desarrolla estudios para rebajar avalúos fiscales con el objetivo de obtener rebajas de pago de contribuciones de los contribuyentes que encargan estos servicios.

### 5.1. Estructura organizacional actual

A continuación se muestra la estructura organizacional actual de GBArquitectos, que representa básicamente una oficina de desarrollo de proyectos de arquitectura de edificaciones habitacionales e industriales, formada por el arquitecto jefe y dueño de la empresa, secretaria, junior, arquitecto, ingeniero comercial y gestor.

FIGURA N° 6. Organigrama de GBArquitectos



La infraestructura de la empresa la constituye el mobiliario de la oficina, equipos de informática compuestos por hardwares y las aplicaciones necesarias a una oficina de arquitectura.

## 5.2. Modelo de negocio de GBArquitectos

El modelo de negocio que ha establecido esta empresa puede sintetizarse en los siguientes aspectos:

- Oficina familiar de proyectos de arquitectura y estudios. La demanda de estudios y proyectos se da por el círculo de clientes fidelizados y recomendaciones de clientes anteriores.
- Desarrollo de proyectos de arquitectura guiados por el Arquitecto Jefe, apoyados por arquitecto y dibujantes.
- Desarrollo de estudios de rebajas de avalúos fiscales de solicitudes que llegan a la oficina debido a estudios realizados anteriormente.
- Gestionadores externos aportan nuevos clientes. GBArquitectos da el respaldo técnico y apoyo para el desarrollo de estos estudios, a cambio de repartir las utilidades en cada caso.

## 5.3. Análisis financiero - contable de la empresa.

De acuerdo al balance general al 31 de diciembre 2011, el estado de situación de la empresa GBArquitectos se presenta en la tabla N°9.

TABLA N° 9 Balance General de GBArquitectos (\$)

Activos (\$)	Montos (\$)	Pasivos (\$)	Montos (\$)
Saldo en caja	449.753	Cuentas por pagar	8.098.895
PPM	3.313.720	Acreedores varios	2.020.282
Retiros ejercicio anterior	19.935	Fondo rev. capital propio	116.223
Oficina, Equip. y telefonía	798.194	Capital Propio	3.000.000
Retiros Socios	60.000.000	Utilidades del ejercicio	51.346.202
<b>TOTAL</b>	<b>64.581.602</b>		<b>64.581.602</b>

Además, el Estado de Resultado del año 2011 se muestra en la tabla N° 10.

TABLA N° 10 Estado de Resultados GBArquitectos (\$)

<b>Ingresos por Honorarios (\$)</b>	<b>121.987.606</b>
<b>Total Gastos (\$)</b>	<b>56.086.932</b>
<b>Utilidades (\$)</b>	<b>51.346.202</b>

De acuerdo a la información de la empresa, un 65% del monto total facturado (\$73.192.564) corresponde a los 35 estudios realizados durante el año. Con estas cifras se deduce que el valor medio de venta de cada estudio es de \$ 2.091.216.

Relacionado con lo anterior, los estudios de rebajas de avalúos fiscales demandan sólo el 30% del tiempo de la oficina.

Estos dos aspectos antes mencionados son relevantes para la toma de decisiones del Plan Estratégico que se propone.

#### **5.4. Clientes de GBArquitectos**

Esta empresa ha prestado asesorías de estudios de rebajas de avalúos territoriales a las siguientes empresas:

- Banco BCI
- Empresa de cerámicas Budnick
- Supermercados Unimarc
- Empresa Procter Gamble, Chile
- Complejos Habitacionales
- Macal
- Caja de Compensación de Los Héroes
- Maxa. S.A.
- Maccay
- F.F.P.
- Inmobiliaria Atacama
- Induaquil

- JI Ingenieros

## **Percepción de los Clientes**

De acuerdo a la información recogida de GBA, se ha podido establecer los siguientes conceptos:

- Se confirma que los clientes tienen escaso conocimiento de la posibilidad de rebajar los avalúos fiscales.
- En general, el mercado no conoce los prestadores de estos servicios.
- Los honorarios de estos servicios son pagados con un porcentaje de la devolución de impuestos cercanos a un 50%, pero la regla general es que negocian en cada caso.

Tanto los clientes antiguos como los nuevos acceden a la contratación de GBA para los proyectos de arquitectura y estudios de rebajas de avalúos fiscales, basados en el conocimiento que tienen de la empresa, ya sea por experiencia de trabajos anteriores o por recomendación de clientes antiguos.

### **5.5. Resultados del análisis de la encuesta a potenciales clientes**

Se realizó encuestas a potenciales clientes del segmento ABC1 donde se consulta sobre 4 aspectos de interés para este negocio: Conocimientos sobre pago de contribuciones; conocimiento de empresas que desarrollan este tipo de estudios; exigencias que harían los clientes a las empresas que contratarían; e interés en contratar estos servicios y cómo contratarían y pagarían los servicios. En el anexo N°2 se muestra la encuesta realizada y en el anexo N°3, el análisis de estas encuestas.

Del análisis de la encuesta realizada a potenciales clientes se pueden extraer las siguientes conclusiones desagregadas por ámbitos de las consultas realizadas:

#### **a. Antecedentes de los Contribuyentes y Conocimientos sobre Pago de Contribuciones**

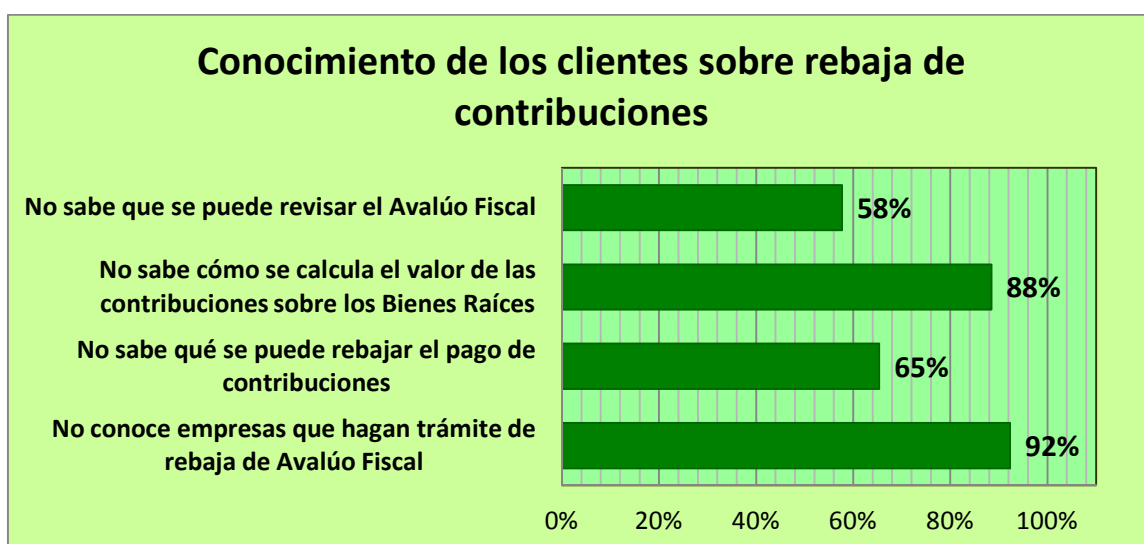
Respecto al conocimiento que tienen los contribuyentes sobre el pago de contribuciones, se deduce:

- No tienen conocimiento que los avalúos fiscales se pueden revisar a solicitud de los contribuyentes: un 58%.
- No saben cómo se calcula el impuesto territorial: 88%.
- No saben que el avalúo fiscal se puede revisar y con ello solicitar rebaja de impuesto territorial, además solicitar devolución de lo pagado en exceso los últimos 3 años: 65%.

Como conclusión de este ámbito se desprende que los contribuyentes tienen un conocimiento casi nulo sobre esta posibilidad que da la ley.

En la figura N°7 se muestran los aspectos más importantes de estas consultas.

FIGURA N° 7. Conocimiento de los Clientes sobre Rebajas de Avalúos Fiscales



**b. Conocimiento sobre empresas que realizan estudios de rebaja de avalúos fiscales.**

En la misma figura N° 7 se indica que un 92% de los entrevistados no conocen a las empresas que realizan estos estudios, excepto profesionales que trabajan en el área tributaria.

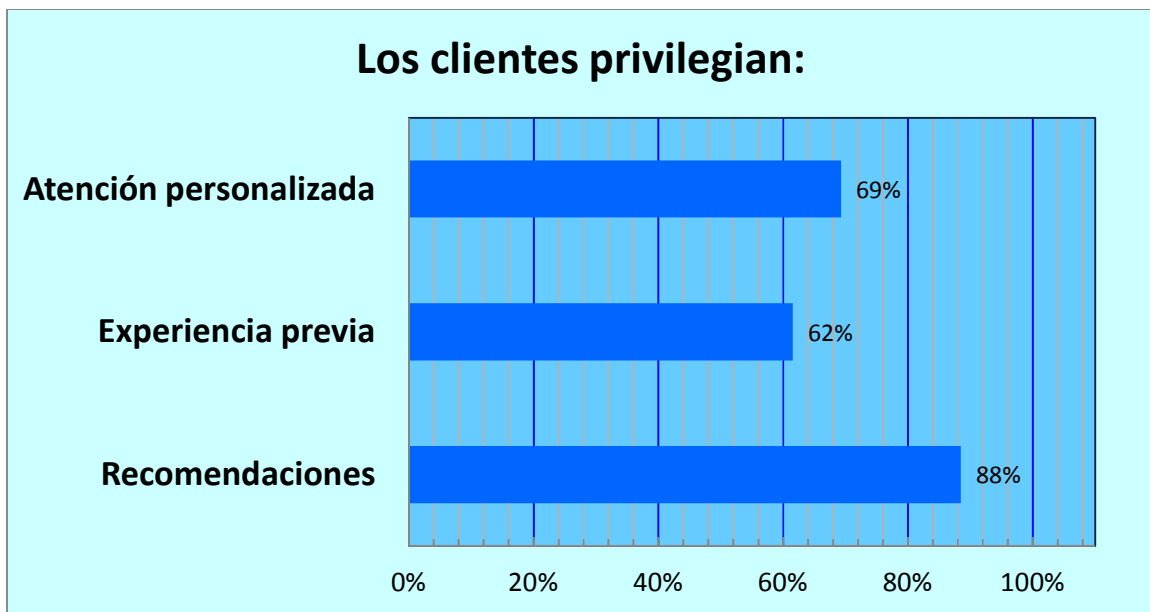
**c. Exigencia a empresas que realicen estudios de rebaja de avalúos fiscales.**

Las exigencias a las empresas son:

- La atención personalizada, web, y contacto personal son las características que tienen mayor importancia con un 69%.
- Otros aspectos altamente valorados y exigencias que hacen los usuarios es la recomendación de otros clientes y la experiencia en estudios previos, con un 88 y 62% respectivamente.

Estas cifras se muestran esquemáticamente en la figura N°8.

FIGURA N° 8. Exigencia de los Potenciales Clientes



#### d. Interés sobre el servicio y forma de contratación y pago

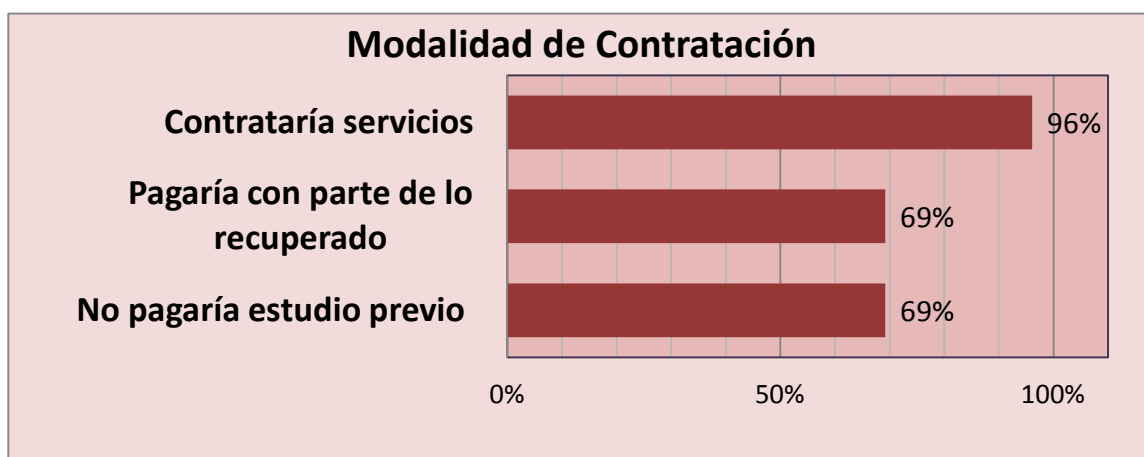
En la figura N° 9 se muestran los resultados más relevantes de este ámbito de consultas. Estas respuestas fueron:

- Un 96% de los entrevistados contratarían el servicio.
- Un 69% de los entrevistados pagarían con parte de la devolución obtenida.
- Respecto a la forma de pago: En general los consultados no se comprometen con un porcentaje (54% de los consultados); un 23% sólo pagaría un 30%; y un 15% pagaría un 50%.



- Ante la proposición si aceptaría pagar un 50% o negociaría otro porcentaje, sólo un 35% aceptaría la proposición, lo que confirma la tendencia de la pregunta anterior.
- En resumen de las dos preguntas antes indicadas, los consultados prefieren negociar en cada caso el monto a pagar.
- Además, en general sólo pagarían con lo recuperado; no estarían dispuestos a pagar más allá de lo que se recupere.
- Un 69% de los entrevistados no están dispuestos a pagar por un estudio previo, lo que ratifica la práctica actualmente usada.
- Finalmente, ven con algún grado de interés que la oficina también realice otras asesorías, regularización de propiedades, tributarias y de inversiones.

FIGURA N° 9 Modalidad que Contratarían Estudios de Rebajas de Avalúos Fiscales



## **6. Evaluación de medio interno/externo**

El diagnóstico del medio considera el análisis interno de la empresa GBA, el análisis de los mercados potenciales de este negocio, el análisis de los clientes, el análisis de la competencia y el análisis del entorno externo, que conduzca a relevar todas las fuerzas que pueden tener mayor incidencia en el desarrollo de este negocio. Se concluye con un resumen de las principales variables del diagnóstico, aplicando la matriz FODA.

### **6.1. Análisis interno de la empresa**

#### **6.1.1. Activos tangibles**

Esta empresa cuenta con los siguientes activos tangibles:

- Planta de profesionales expertos en los proyectos y estudios.

#### **6.1.2. Activos intangibles**

Los activos intangibles de esta empresa son:

- Experticia Técnica. Cuenta con profesional de larga trayectoria en el desarrollo de proyectos de arquitectura y estudios.
- Percepción positiva de clientes. Los clientes anteriores reconocen en GBA los servicios prestados por esta empresa tanto en proyectos de arquitectura como de estudios de rebajas de pago de contribuciones reconocen que los servicios profesionales se ajustan a lo establecido en los contratos entre las partes.
- Índice de éxito de estudios. Esta empresa muestra un indicador de éxito sobre el 95% de aprobación de los estudios presentados ante el SII.

#### **6.1.3. Fortalezas**

Las fortalezas de esta empresa son las siguientes:

- Conocimiento acabado de los procesos de desarrollo y tramitaciones de proyectos de arquitectura y estudios.
- Los clientes contratan los servicios tanto de arquitectura, como de estudios de rebajas de avalúos por recomendaciones de clientes anteriores, lo que indica un

grado razonable de reconocimiento del mercado sobre la confianza en los servicios prestados.

- Puede manejar eficientemente el desarrollo de estudios, mediante el apoyo de gestores asociados lo que permite escalar el negocio de manera fácil y eficiente.

#### **6.1.4. Debilidades**

Esta empresa tiene las siguientes debilidades:

- Sólo el arquitecto jefe tiene el conocimiento acabado en este tipo de servicios lo que constituye una debilidad importante para la continuidad y proyección de la empresa. Este conocimiento debiera estar radicado al menos en 3 profesionales estratégicos de la empresa y en procedimientos establecidos y aprobados internamente.
- GBA no ha sabido generar un Plan para capturar el gran mercado potencial disponible que le permita crecer y tener mayor market share.
- La empresa no ha tenido un plan de obtener un mayor market share destinado a tener un mayor crecimiento al tenido a la fecha.
- GBA no tiene procedimientos de trabajo este negocio. Lo anterior no permite sistematizar el desarrollo de los estudios.
- La empresa no tiene un plan de marketing establecido. En general, se ha usado marketing personal, dado que este servicio está fuertemente asociado con los desarrollos de proyectos de arquitectura ejecutados por la Empresa.
- Este negocio puede ser aprendido y replicado con cierta facilidad, sobre todo por profesionales que han trabajado en GBA, situación reconocida por la empresa.
- El gran aprecio que tiene el socio principal por el desarrollo de proyectos de arquitectura podría llegar a ser una debilidad y crear una fuerza opositora para la implementación del Plan Estratégico, si el líder no asume decididamente las acciones estratégicas necesarias potenciar la actividad.

## 6.2. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo considera un ámbito externo cercano o micro entorno de aspectos como los clientes, los dueños, competidores, normativa legal sobre avalúos fiscales de bienes raíces, tendencia de los estudios desarrollados y un macro entorno como la político-legal, Tecnológico y Económico. Esquemáticamente el entorno puede representarse como se indica en la figura N° 10.

FIGURA N° 10. Variables Claves del Entorno Externo



Micro - Entorno

### 6.2.1. Leyes y Normativa sobre rebaja de avalúos de Bienes Raíces

Como se indicó anteriormente, la ley 17.235 y las correspondientes resoluciones e instructivos del SII dan el marco legal a los procesos de reavalúos de los bienes raíces y rebajas de los impuestos territoriales correspondientes. Al respecto cabe mencionar que se ha anunciado la entrada en vigencia de las nuevas tasaciones de avalúos fiscales y nuevos valores de impuestos de contribuciones, donde los reajustes de un

30% a las tasaciones de las propiedades de uso comercial corresponde a las modificaciones más importantes.

### **6.2.2. Clientes. Segmento Objetivo**

Los segmentos objetivos seleccionados corresponden a empresas y personas naturales, propietarias de bienes raíces con avalúos fiscales superiores a \$150 millones para las propiedades de la ley de propiedad horizontal (condominios con plantas de arquitectura regular) y de \$300 millones para propiedades independientes. Las regiones que son más atractivas para este negocio son las Regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Bio Bio. Los propietarios de estos bienes raíces son del segmento social ABC1.

A estos clientes se puede llegar con un adecuado plan de marketing personal que se debe implementar junto al inicio de las actividades de empresa que se propone en esta tesis. Las actividades y estrategia para acceder a estos clientes es:

- Los bienes raíces de ley de propiedad horizontal como edificios habitacionales, edificios de oficinas, condominios, que tengan plantas repetitivas, se puede acceder a través del Comité de Administración de éstos, o a través de los administradores.
- En el caso de bienes raíces como industrias, fábricas, edificios de estacionamientos, locales comerciales, bodegas, hoteles-moteles que tienen la característica de un solo propietario, persona natural o empresas, se puede acceder a través de las gerencias generales, gerencias de finanzas o contadores de las empresas. Existe mucha información en internet de asociaciones de industriales por regiones, comunas, barrios industriales; asociación de desarrolladores inmobiliarios (ADI), asociaciones de hoteleros, etc., de tal manera que cuando se inicie el desarrollo del Plan Estratégico, la gerencia o departamento de marketing, debe crear el portafolio de clientes potenciales e iniciar los acercamientos correspondientes.

### 6.2.3. Análisis de la Competencia

De acuerdo a la investigación de mercado, se concluye que la competencia reconocida está dada mayoritariamente por las siguientes empresas:

- 1.- Guzmán y Benítez: Ebro 2740 piso 14. Las Condes. Fono 9231900
  - 2.- Acom : La Concepción 81 Of. 802. Las Condes.Fono 9790110 – 2366567
  - 3.- AGEM : Suecia 84 Of. 93 Providencia. Fono 6314141
  - 4.- REBCON : Vitacura 5480. Vitacura. Fono 2183001. contacto@rebcon.cl
  - 5.- Abogados Pérez y Compañía: 6714826 - 6723388
  - 6.- Arenas y Cayo : Fono 6567200
  - 7.- Business Support: 8758794- 54372544
  - 8.- Todo Galpón
- Otras: personas naturales

A estas empresas se hizo consultas telefónicas de acuerdo a planilla indicada en el anexo N°4, donde además se entregan los resultados obtenidos.

De 8 empresas identificadas, sólo con 3 de ellas se pudo contactar y otras no respondieron o no estaba la persona a cargo del servicio, lo que indica la informalidad que tienen estas oficinas.

Información de interés obtenida de estas oficinas:

Característica	Empresa							
	1 GyB	2 Acom	3 Agem	4 REBCON	5 Abog. Pérez	6 Arenas y Cayo	7 Business Support	8 Todo Galpón
Responde llamada	No	No	No	Si	Si	No	Si	No
Monto de los honorarios cobrados	-	-	-	50% devol.	50% devol.	-	2%??	-
¿Cuánto se rebaja en promedio?	-	-	-	+/-20%	No informa	-	No informa	-
Tienen oficinas en regiones	-	-	-	No	No	-	No	-
Hacen estudios para provincias	-	-	-	Se debe analizar	Se debe analizar	-	Se debe analizar	-

De las páginas web de estas oficinas se ha obtenido la siguiente información:

ACOM	Servicios ofrecidos	Proyectos de arquitectura Gestión ante organismos públicos Rebaja de contribuciones Tasación de Bienes Raíces Corretaje de propiedades Estudio de cabida de terreno
	Composición de la empresa	Abogados Ingenieros Arquitectos
	Segmento que lo utiliza	Inmobiliario
	Uso de medios de comunicación	Internet El mercurio Emol Portal inmobiliario Zoom inmobiliario
	Clientes	Círculo Toyota Nordic Sarika Rodrik Del Monte Fellini Exser Los españoles E. Kovacs ICV OH! Pacific Fitness Tucapel Bellota Cannon Happening De la Maza y Cía Figueroa, Illanes, Huidobro, Salamanca Abogados Bambú
AGEM	Servicio ofrecido	Gestión empresarial Desbloqueo y devolución de rentas Exclusiones Suspensión de embargos Convenios especiales de pago Términos de giro Timbraje de facturas
Asesor Tributario (Guzmán & Benitez)	Servicio ofrecido	Servicio de estudio de rebaja de contribuciones
Todo	Servicios ofrecidos	Rebaja de contribuciones

Galpón		Compra-venta de propiedades Tasaciones Arriendo de propiedades Tramitaciones ante el SESMA Construcción Administraciones
	Composición de la empresa	Corredor de Propiedades, Carlos Ubilla. Abogados, Jaime Ubilla Apoyo de Guzmán & Benitez
	Segmento que lo utiliza	S/I
	Uso de medios de comunicación	Internet
REBCON	Servicios ofrecidos	Sólo rebajas tributarias de propiedades agrícolas con pagos de contribuciones sobre \$1.000.000.-
	Composición de la empresa	No entrega
	Segmento que lo utiliza	S/I
	Uso de medio de comunicación	Internet

Con la información obtenida de la web se tiene que la competencia está conformada fundamentalmente por abogados, corredores de propiedades, arquitectos, cuyos servicios se promueven como complemento a los servicios legales, gestiones tributarias, arquitectura y otros servicios. Se dan casos de asociaciones de empresas y profesionales para ofrecer servicios variados, lo que es sinónimo de falta de focalización para dar servicios de excelencia.

Además, hay asesores tributarios y personas naturales que ofrecen estos servicios en sus domicilios.

Sólo la empresa REBCON se focaliza en servicios para rebaja de avalúos fiscales, según su página web, sin embargo, esta página no entrega información de su organización ni sus clientes y sólo indica un contacto para realizar consultas. Consultada esta empresa vía correo electrónico, responde que *“Nuestra oficina ya no revisa casos por Contribuciones urbanas... Solo tomamos casos Agrícolas y propiedades que paguen sobre 1 millón por cuota.”*



Esto indica que ha algunas empresas que han definido su segmento de interés aquellas propiedades de mayores valores comerciales y donde su gestión es más eficiente económicamente.

### **Fortalezas y debilidades de la competencia:**

Las fortalezas y debilidades de la competencia de la competencia son:

#### **Fortalezas:**

En general las empresas de la competencia no tienen fortalezas importantes en relación a GBArquitectos.

- Sólo 5 empresas cuentan con páginas Web. El resto de los competidores avisa en páginas Web comunitarias como son las páginas de servicios de las municipalidades.
- Hay algunas empresas que ya se están focalizado en su segmento que le reditúa mayores beneficios.

#### **Debilidades:**

Las siguientes debilidades se deducen de las encuestas realizadas al mercado potencial:

- Empresas pequeñas y con pocos recursos.
- Oficinas no estructuradas con personal disperso, que sólo tiene secretaria para tomar los llamados o pide devolver los llamados.
- Personas naturales.
- Empresas no focalizadas ya que en algunos casos ofrecen una gran cantidad de servicios desde servicios legales, de arquitectura, asesorías tributarias, etc.

#### 6.2.4. Cobertura del Mercado. Tendencia de cantidad de estudios realizados

De acuerdo a la información entregada por el SII, la cantidad de solicitudes de re avalúos fiscales representan en cada comuna entre un 5 y un 35 % de todas las propiedades afectas, con un promedio cercano al 10%. Este antecedente refuerza el hecho que el mercado no se ha desarrollado suficientemente y que hay un espacio amplio para el crecimiento de los estudios propuestos.

Una de las consultas a responder cuando se inició esta tesis era si este mercado se mantiene en el tiempo o tiene una tendencia decreciente y en definitiva destinada a extinguirse.

Para obtener esta información se solicitó al SII invocando la Ley de Transparencia 20.285, la cantidad de solicitudes de re avalúos desagregada por comuna desde el año 2008 hasta en primer semestre del año 2012. Al respecto el SII entregó las cantidades de reclamaciones por comuna para el año 2008, 2009, 2010 y 2011 la cantidad de solicitudes y las aceptadas; y para el año 2012 sólo el 1° semestre.

En base a esta información se realizan gráficos de tendencias a nivel nacional, Región Metropolitana, de Valparaíso, y la Región del Bio Bio. En las figuras N° 11 a 14 se muestran estas tendencias. Respecto al año 2012 se han amplificado los valores del 1° semestre para estimar el año completo.

FIGURA N° 11. Éxito de Solicitudes de Reavalúos a Nivel País.

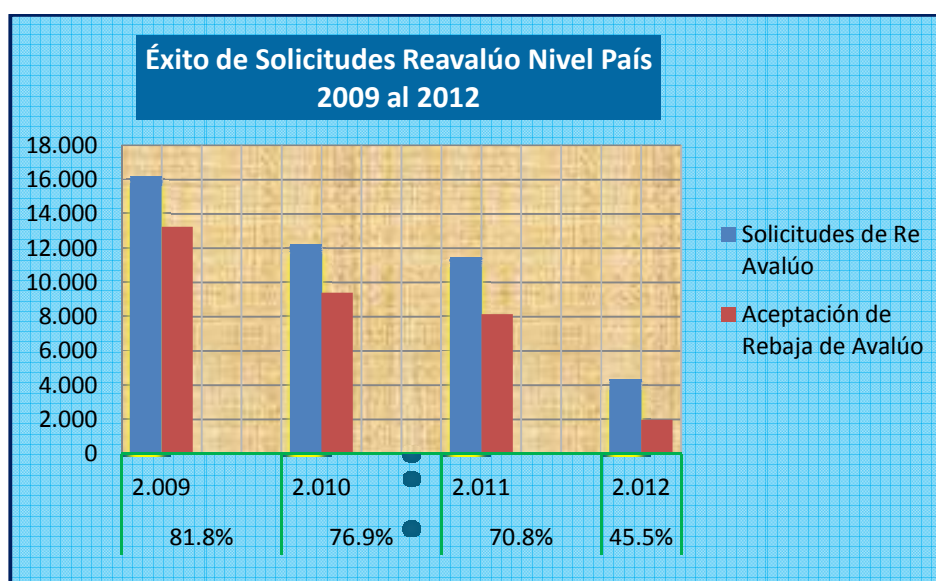


FIGURA N° 12. Éxito de Solicitudes de re Avalúo. Región Metropolitana

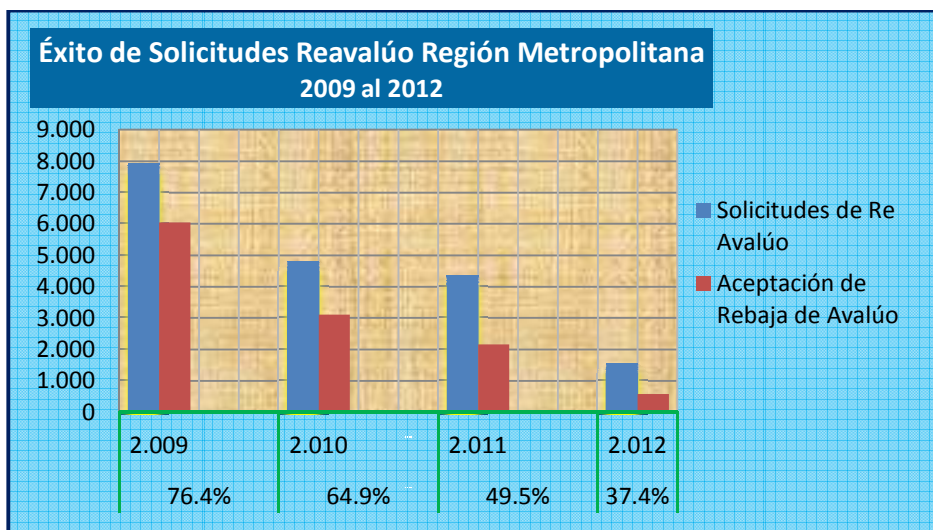


FIGURA N° 13. Éxito de Solicitudes de re Avalúo. Región de Valparaíso

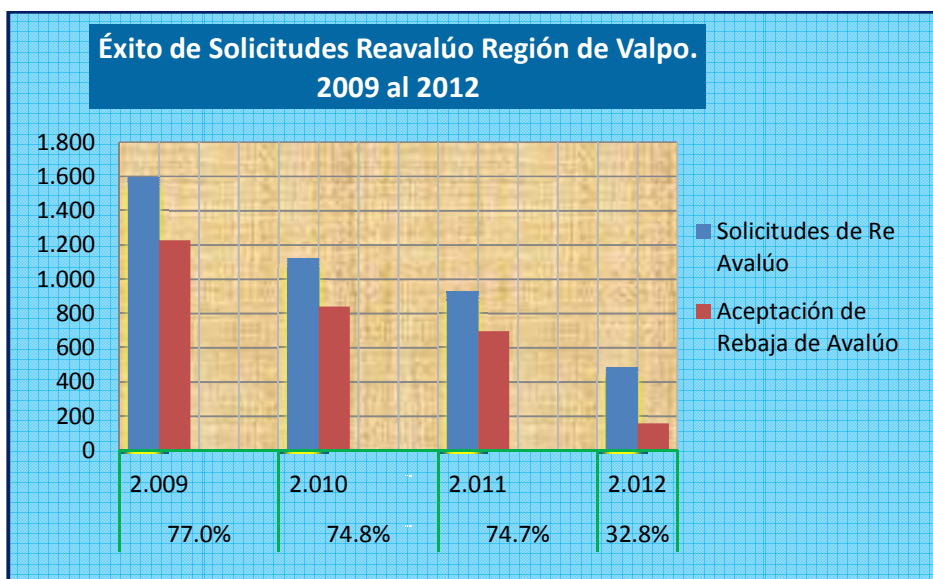
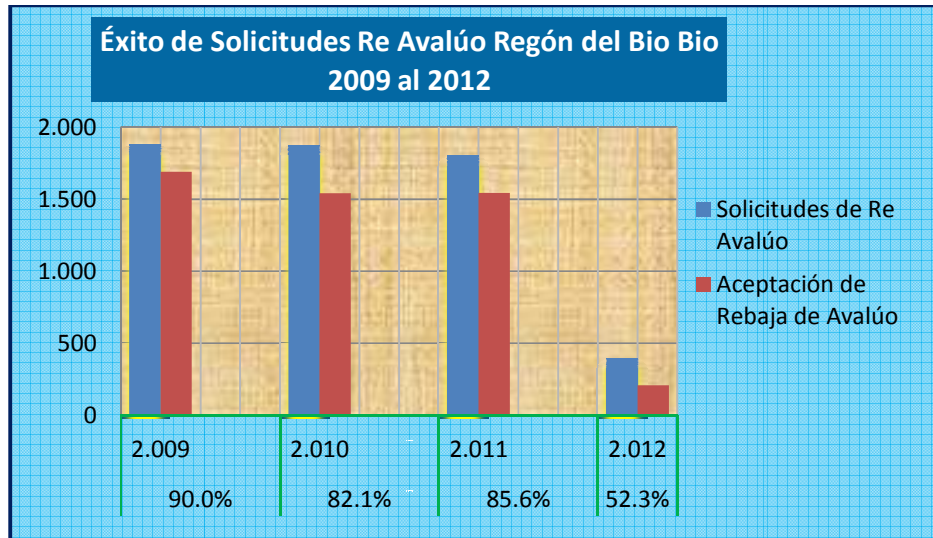


FIGURA N°14. Éxito de Solicitudes de re Avalúo. Región del Bio Bio.



De estos gráficos se desprenden las siguientes conclusiones:

- Existe una marcada tendencia decreciente de presentaciones de solicitudes de reavalúo presentadas al SII entre los años 2009 y 2012.
- En general el grado de éxito es del orden de un 70% de las presentaciones a nivel país.
- En todos los casos el año 2012 es notablemente menor que los años anteriores, tanto las presentaciones como el grado de éxito.
- En la Región del Bio Bio el grado de éxito es bastante alto, sobre el 82%, excepto el año 2012 que es del 52%.
- En la Región Metropolitana el porcentaje de éxito tiene una marcada tendencia a la baja, llegando a un 37% estimada para el año 2012 y además, como porcentaje es menor que a nivel nacional.

## Macro – Entorno (PEST)

### 6.2.5. Entorno Político – Jurídico

Chile presenta un sistema político-jurídico estable, que permite el libre desarrollo de todo tipo de actividades, como la formación de empresas en todas sus formas legales,

como las sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas, y se otorgan facilidades para la iniciación de actividades de las mismas. Dentro de este contexto, no existen impedimentos para que esta empresa pueda realizar modificaciones en caso de requerirse para desarrollar su Plan Estratégico y si se requiere abrir oficinas sucursales en Regiones, ni se visualizan amenazas como nuevas leyes o normativas que impidan el desarrollo de esta actividad.

### **Nuevos Tribunales Tributarios y Aduaneros (TTA):**

Mediante la Ley N° 20.322 promulgada el 13 de enero de 2009 y publicada el 27 del mismo mes, que establece el “Fortalecimiento y perfeccionamiento de la Jurisdicción Tributaria y Aduanera” a través de la nueva Ley Orgánica de Tribunales Tributarios y Aduaneros, se crean los TTA que dependen de la supervigilancia directiva, correccional y económica de la Corte Suprema.

Estos TTA son órganos jurisdiccionales letrados de primera instancia, especializados e independientes del Servicio de Impuestos Internos y del Servicio Nacional de Aduanas. Se dedican a resolver los reclamos tributarios y aduaneros que personas naturales o jurídicas presentan en contra de las decisiones administrativas adoptadas por el Servicio de Impuestos Internos (SII) o el Servicio Nacional de Aduanas, al estimar que son infringidas las disposiciones legales tributarias o aduaneras, o bien que son vulnerados sus derechos.

La implementación de estos tribunales ha sido gradual a lo largo del país desde el año 2009 a la fecha. Actualmente funcionan doce TTA en las capitales de las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Maule, Bío Bío, La Araucanía, Los Ríos, Los Lagos, Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y Magallanes y la Antártica Chilena. El año 2013 se incorporarán las regiones de Valparaíso y Rancagua y cuatro en la Región Metropolitana, con lo cual se completarán los 18 TTA previstos en esta reforma.

Éstos Tribunales serán un factor importante para este negocio, ya que dará garantías de imparcialidad en las apelaciones que podrán hacer los contribuyentes, personas naturales y jurídicas respecto a resoluciones que emita el SII.

### **6.2.6. Entorno Económico**

De acuerdo a información obtenida de la página web del Banco Mundial<sup>3</sup>, desde hace dos décadas Chile ha establecido un compromiso para avanzar con reformas económicas, inversiones sociales proactivas, una gestión pública transparente y un gobierno estable basado en una gobernabilidad consensuada.

Chile es una de las economías de América Latina que ha crecido más rápido últimamente. Durante los últimos 20 años registró una tasa promedio de crecimiento anual per cápita del 3.8%. El ingreso per cápita casi se duplicó en valores reales.

Chile ha consolidado su estabilidad macroeconómica mediante la adopción de un régimen de tipo de cambio flotante, la fijación de metas estrictas en materia de inflación, y una política fiscal disciplinada.

El sistema financiero de Chile es amplio y está bien diversificado en comparación con los países de la Región. Tiene un sólido marco de regulación y supervisión, así como capacidad de recuperación ante las crisis.

En el segundo semestre de 2008 la economía se desaceleró a causa de la caída de la demanda global de exportaciones chilenas y el deterioro de los términos de intercambio. El crecimiento real del PIB fue de -1% en 2009.

El vigoroso estímulo fiscal financiado con los ahorros acumulados durante el auge de los precios del cobre, junto con una significativa flexibilización monetaria, sustentaron una recuperación temprana de la actividad económica desde el último trimestre de 2009. En enero de 2010, Chile se convirtió en el primer país sudamericano en ingresar a la OCDE.

En el mismo año 2010, el devastador terremoto de 27 de febrero llevó a un crecimiento de -3.1% en el primer trimestre de 2010, pero pesar de ello la recuperación económica se reanudó con fuerza y creció 6.1% en el año 2010 impulsada por los gastos de reconstrucción y la inversión, en tanto que en el año 2011 fue de un 6% y se espera que para el año 2012 sea un 5,5%.

---

<sup>3</sup> <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries?display=default>

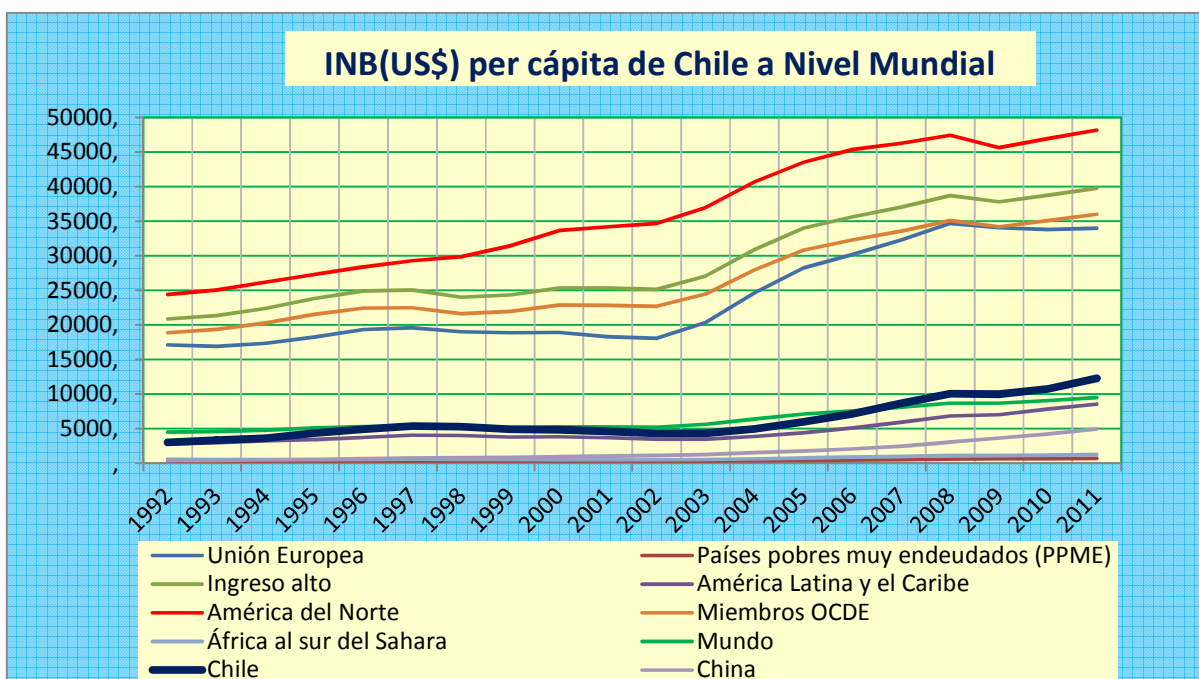
El Gobierno de Chile ha emprendido un ambicioso programa de desarrollo, el cual establece las bases para la meta máxima de obtener estatus de país desarrollado de ingresos altos para 2018, para lo cual se ha planteado enfatizar en tres áreas estratégicas en el periodo 2010-2014. Estas son: lograr una mayor competitividad que incluye la modernización del estado; mejorar la calidad y aumentar la generación de empleos y promover la inversión.

Además de las metas económicas, todos los últimos gobiernos desde el año 1990 a la fecha han planteado metas de implementar reformas orientadas a fortalecer las políticas sociales y la protección ambiental.

En los gráficos siguientes se muestra la evolución del Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita (US\$ a precios actuales)<sup>4</sup>.

En el gráfico N° 15 puede verse que hay una clara diferencia de INB per cápita entre los países más ricos y aquellos emergentes como Chile y los países latinoamericanos.

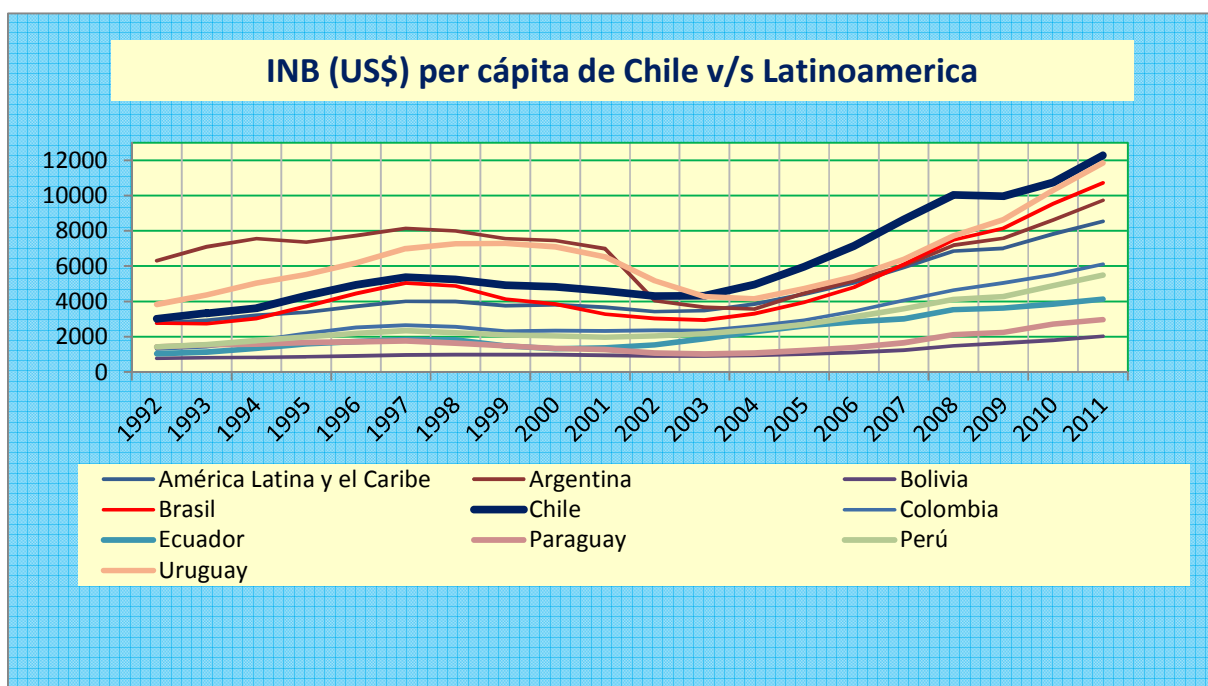
FIGURA N° 15. INB per cápita de Chile a Nivel Mundial



<sup>4</sup> El INB per cápita (anteriormente PIB per cápita) es el ingreso nacional bruto convertido a dólares de los Estados Unidos mediante el método Atlas del Banco Mundial, dividido por la población a mitad de año.

Por otra parte, en el gráfico N°16 se muestra los INB per cápita de los países latinoamericanos donde se puede ver que Chile se ha mantenido entre los países de mayor INB per cápita desde el inicio de los años'90 y ha pasado al liderar el INB per cápita desde el año 2002.

FIGURA N° 16. INB per cápita de Chile a Nivel Latinoamericano



Este crecimiento económico sostenido de Chile ha empujado fuertemente la construcción en el país y se espera que esta tendencia se mantenga en el futuro, por lo cual este factor económico incidirá en que mantendrá la construcción en obras públicas y privadas y que será un factor positivo para que se mantenga el negocio propuesto.

Como entorno económico, es importante mencionar cual es el panorama económico a nivel mundial. En general a nivel mundial hay una condición recesiva importante, tanto en Estados Unidos como en Europa.

Estados Unidos se encuentra en una situación económica precaria ya que está en una etapa de post recesión subprime (desde el año 2008), con índices bajos de actividad comercial e industrial con proyecciones de crecimientos moderados. La deuda fiscal asciende a unos 14,5 billones de dólares (denominación latina, US\$14.500.000.000.000) (14,5 trillones de dólares en sistema anglosajón) que sólo el pago de los intereses constituye una carga económica muy pesada y obliga a que el



estado deba gastar una parte importante su presupuesto. Relacionado con lo anterior, entre el 31 de diciembre 2012 y el 01 de enero 2013 el Gobierno de USA logra aprobar en el Congreso Norteamericano el presupuesto 2013, lo que evitó caer en el denominado Abismo Fiscal que llevaría al país a una grave recesión ya que de no aprobarse este presupuesto, se debería aumentar fuertemente los impuestos a los más ricos y habría recortes en el sector público, lo que desembocaría en recesión. En resumen, EEUU sigue con muchos problemas económicos y lo peor, es que no se vislumbra una pronta solución.

El caso de Europa es más dramático aún, ya que el decaimiento económico se inicia con el contagio de la crisis subprime de USA, donde además se han sumado otros factores como el hecho de tener una moneda común, pero con sistemas económicos independientes y poco coordinados entre sí, lo que ha provocado grandes desajustes de los indicadores macroeconómicos, como balanzas comerciales, endeudamientos públicos y privados. Hoy los países que se encuentran en mayores dificultades son Grecia, España, Portugal, Italia. De acuerdo a los antecedentes, Europa se mantendrá en un nivel de baja actividad en los próximos años y se estima que podría llegar a actividades económicas normales en el año 2020.

En el caso de los países asiáticos como China e India, a la fecha están disminuyendo sus niveles de crecimiento y se estima que en el caso de China bajará su crecimiento de un 9,5% a un 9%. Estos niveles de crecimiento son aún muy altos y dado el tamaño de sus economías no se ve amenazas para países como Chile.

En resumen, el entorno económico del país se ve propicio para que Chile siga con un ritmo de crecimiento similar al logrado hasta la fecha, en el entorno del 5%.

Respecto a la condición que impone el entorno económico a este negocio, se debe mencionar que lo toca tangencialmente en el corto plazo, dado que los estudios se hacen para construcciones existentes. En el largo plazo, si hubiera un estancamiento de la construcción a nivel país, podría haber un impacto a este negocio, pero en principio se ve poco probable.

### **6.2.7. Entorno Tecnológico y de Comunicaciones**

Chile mantuvo un sistema telefónico basado en una empresa del Estado, Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), hasta la privatización telefónica de fines de los años 80. A partir de esta fecha el sistema de comunicaciones chileno sufre una transformación importante, dada por una gran expansión, tanto en el número de usuarios, avances tecnológicos como la telefonía celular, como con la entrada de nuevos actores al mercado, siendo hoy la infraestructura de telecomunicaciones más avanzada en Sudamérica. Paralelo a la CTC, Chile contaba con otra empresa del Estado, Entel, Empresa de Telecomunicaciones de Chile, cuya misión era las telecomunicaciones a distancia, basada en comunicaciones satelitales. Esta empresa instaló la primera estación satelital. Hoy Chile cuenta con 3 estaciones satelitales, cables submarinos de fibra óptica que nos comunican con los países de América y EEUU y desde estos centros con el resto del mundo.

En la actualidad, el país se convirtió en el segundo en contar con más teléfonos móviles que habitantes, con 1.006 terminales cada mil personas, con un crecimiento en el último año de un 14,1%, superando como cifra promedio a Estados Unidos con 883 aparatos cada 1.000 habitantes y el de Latinoamérica con 925 por cada 1.000 personas.

Acompañado de los avances en las comunicaciones se producen avances en el manejo de datos donde se aprecia la aparición de los computadores, el aumento de capacidad de los computadores fijos tanto en hardwares como en aplicaciones cada vez más poderosas e integradoras como los EPR. Hoy estamos viviendo transformaciones en TIC cada vez más rápidas, como las tablet, smartphones, etc.

En este aspecto, Chile se sitúa como líder regional en el número de computadores, con 387 equipos por cada 1.000 personas, lo que representa un alza de 13,3% respecto a igual trimestre de 2009. En cuanto a los servidores, Chile cuenta con 6,3 cada 1.000 personas.

A futuro se prevé que el acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC), junto con políticas que aseguren el desarrollo de la Sociedad de la Información, se traducirá en mayores beneficios para todos los habitantes, mejores niveles de

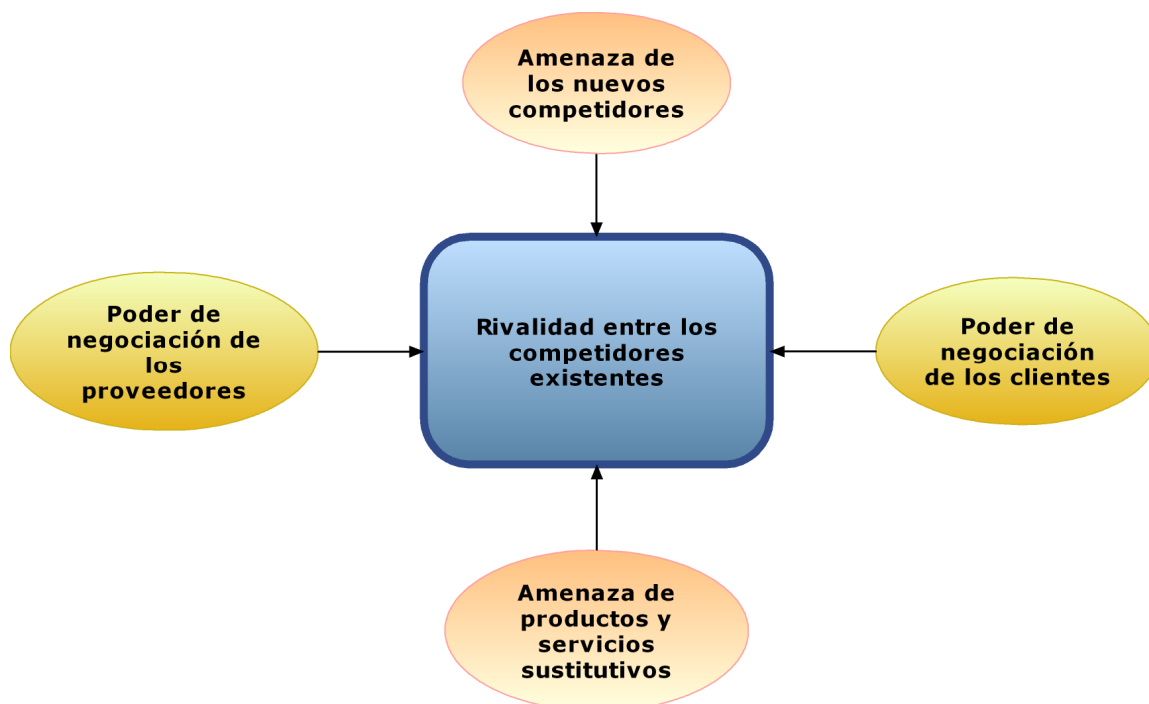
educación, mayor eficiencia en las administraciones públicas, nuevas estrategias empresariales, oportunidades de negocio y desarrollo social.

Todo el entorno tecnológico con sus últimos adelantos en comunicaciones y conectividad, permitirá a GBA instalar oficinas conectadas en línea con la oficina central de Santiago, que servirán de apoyo a la gestión de estos estudios. Éstas se instalarán en las Regiones de Valparaíso y del Bio Bio.

### 6.2.8. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se analiza como influirán las cinco fuerzas del mercado identificadas por Porter en el desarrollo de GBA. Estas fuerzas se esquematizan en la figura N° 17 siguiente:

FIGURA N° 17. Esquema de las Fuerzas de Porter



#### (F1) Poder de negociación de los Clientes:

En el caso de llevar a cabo el Plan Estratégico de GBA y lograr el crecimiento propuesto, la competencia aumentará ya que habrá nuevos actores que quieran entrar al negocio. El nuevo estatus de competencia que se generará con los nuevos actores provocará una ayuda a los clientes potenciales, los que al reconocer competencia por captar de estos estudios, hará caer los precios; pero además, ocasionará un aumento

en los costos para mantener la participación en el mercado. En este caso la amenaza depende de:

- Cuántas empresas de categoría aparezcan en el mercado y que puedan ofrecer condiciones similares a las que se proponen.
- Disponibilidad de información sobre estos estudios que tenga el potencial cliente.
- Sensibilidad que tenga el potencial cliente respecto al porcentaje de pago. Ocurrirá que en estudios de bienes raíces de alta tasación fiscal, el propietario negociará pagar porcentajes lo más bajo posible.

### **(F2) Poder de negociación de los Proveedores:**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la empresa por parte de los proveedores. En este caso los insumos que usa GBA son servicios básicos como telefonía fija, móvil, internet, arriendos de oficina, insumos de oficinas, aplicaciones de internet y software como SIG y servicios profesionales del RRHH. Se estima que estas fuerzas son menores y no influirán en el desarrollo propuesto para este negocio ya que existe amplio mercado para todos ellos y gran cantidad de productos sustitutos. El resumen de las características de esta segunda fuerza son:

- Existen productos sustitutos para cada uno de los insumos.
- Evolución de los precios relativos de sustitución de acuerdo a mercado.
- No existen costos de cambio de insumos.
- No existe gran diferenciación de calidad de insumos.
- Existe un número importante de productos sustitutos disponibles en el mercado.
- Existe facilidad de sustitución de insumos.
- La calidad de los insumos en general son similares.

En general todos los insumos que utiliza GBA tienen característica de commodities, por lo cual esta segunda fuerza no tiene relevancia para el desarrollo propuesto.

### **(F3) Amenaza de nuevos competidores:**

En este caso, existe una gran amenaza de que entren nuevos competidores, ya que el desarrollo de estos estudios, en general no es complejo dado que sólo se requiere comprender en profundidad la legislación correspondiente y los procedimientos de presentación ante el SII. Prueba de lo anterior es la cantidad de profesionales independientes que desarrollan estos estudios. Sin embargo, las mayores barreras las colocan los potenciales clientes, quienes exigen experiencia previa y recomendaciones de clientes anteriores. Los factores que definen esta fuerza, en este caso son los siguientes:

- No existen grandes barreras técnicas de entrada. Sólo conocimiento técnico.
- Las mayores barreras de entrada de nuevos competidores son la experiencia previa y recomendaciones de estudios anteriores.
- No se requiere un monto de capital importante para iniciar este negocio.
- Ventajas en la curva de aprendizaje. Esta constituye una barrera de entrada de nuevos competidores.
- De acuerdo al estudio de mercado se ha visto que no existe una empresa con fuerza de marca importante en el mercado, que impida la entrada de nuevos competidores.
- Otro aspecto de estos estudios es su característica de commodities ya que no tienen diferencias como productos.

### **(F4) Amenaza de productos sustitutos:**

Estos productos son únicos y no tienen sustitutos.

### **(F5) Rivalidad entre los competidores:**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad del sector. Cuanto menos competidores se encuentren en un sector, será más rentable y viceversa. A la fecha no se detectan grandes competidores, por lo cual en la medida

que GBA posicione su marca, tendrá ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por sobre el mercado, lo que generará barreras de entradas a nuevos competidores.

### **Barreras de Entrada:**

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva: 1. Economías de escala. 2. Diferenciación del producto. 3. Inversiones de capital. 4. Desventaja en costos independientemente de la escala. 5. Acceso a los canales de distribución. 6. Política gubernamental.

En este caso se propone que GBA genere barreras de entrada a nuevos competidores utilizando los siguientes factores para generar ventajas competitivas:

- **Diferenciación de Producto:** Se refiere a crear una marca fuerte que sea reconocida por el mercado (top of mind) y preferida por los potenciales clientes.
- Junto con lo anterior se propone sistematizar el desarrollo de estos estudios mediante la creación de procedimientos estandarizados y en lo posible mediante el empleo de aplicaciones computacionales y banco de datos de estudios. Esto permite rebajar costos al hacerlo sistematizado y permite que el conocimiento sea compartido con nuevos profesionales.

### **6.3. Resumen de las principales variables del diagnóstico aplicando matriz FODA.**

Las principales variables del análisis FODA de GBArquitectos se indican en la tabla N° 11.

TABLA N° 11. FODA GBArquitectos

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento sobre los estudios recae sólo en un profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovación TIC del SII (página Web interactiva) podría dejar fuera de mercado a las oficinas de estos servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>GBA no cuenta con un Plan de Marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrés que producirá al interior de la empresa los cambios propuestos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Socio Principal enfocado en proyectos de arquitectura podría debilitar implementación de Plan Estratégico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad de acceder a los propietarios de Grandes Propiedades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>GBArquitectos no es marca fuerte y reconocida en el mercado de estudios de avalúos fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una debilidad interna de GBA puede transformarse en una amenaza a la implementación del Plan Estratégico, ya que puede haber tendencia a permanecer en un estado de comodidad actual, donde los nuevos trabajos se obtienen por reconocimiento de su calidad y capacidad.</li> <li>Lo anterior, junto con temor al riesgo puede generar una fuerza importante que frene el crecimiento.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No se comparte el conocimiento experto de estos estudios, para evitar generar competencia de personal propio.</li> </ul>	

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocimiento de calidad del servicio por parte de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado potencial importante: 121,3, 20,3 y 12,9 Millones US\$ en RM, Valpo. y Bio Bio, respectivamente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran parte de los estudios tienen su origen en recomendaciones de clientes previos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TIC disponible para mantener gran volumen de información de Estudios. Por ejemplo uso de un Sistema de Información Geográfico, SIG.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes potenciales exigen empresas formales con recomendación y experiencia en trabajos previos, condición que cumple GBA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe información disponible en internet, directorios de empresas, etc, para generar un banco de datos de los clientes potenciales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de interconexión de las comunicaciones permite integrar en línea oficinas de Regiones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El mercado potencial no tiene internalizada la esta posibilidad de recuperación de dinero, lo que genera un vivo interés de contratación de estos servicios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia diseminada y débil que no ha ocupado parte importante del mercado potencial.</li> </ul>



## 7. Definición del Plan Estratégico de la Empresa

Se plantean dos alternativas para abordar este negocio: Crecimiento de GBA y; forman una nueva empresa enfocada al desarrollo de estos estudios. Las ventajas y desventajas estratégicas de cada alternativa se plantean en las tablas N° 12 y 13 siguientes:

TABLA N° 12 Ventajas/Desventajas de Crecimiento de GBA

<b>Alternativa de Crecimiento de GBA</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se aprovecha todo el reconocimiento y prestigio que posee GBA.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia a continuar bajo el esquema actual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La implementación de la nueva orientación de la empresa se apoya en la empresa existente.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La reorientación de la empresa generará estrés en la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>No requiere los trámites de creación de empresa como escrituras, publicaciones, iniciación de actividades, etc.</b></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requiere menor cantidad de recursos para la implementación del Plan ya que no debe abrir nueva oficina en Santiago.</b></li> </ul>	

TABLA N° 13 Ventajas/Desventajas de Nueva Empresa relacionada en propiedad con GBA

<b>Alternativa de Creación de una nueva Empresa</b>	
<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Se independizan los objetivos al tener empresas separadas</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requerirá gran esfuerzo de los directivos para la implementación de la nueva oficina.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Es más simple exigir metas como autofinanciamiento</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva empresa recargará de actividades permanentemente a los socios de GBA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva empresa no podrá capitalizar la experiencia ni en reconocimiento que ya ha conseguido GBA, por lo tanto deberá generar su propia experiencia y reconocimiento del mercado.</li> </ul>

## **Conclusión:**

De acuerdo a este análisis, se ven más ventajas para potenciar GBA en vez de crear una nueva empresa independiente, por lo cual se sigue con la primera alternativa.

### **7.1. Meta Propuesta**

Se propone una meta de crecimiento de las ventas de un 80% anual que llevado a ventas mensuales corresponde a un crecimiento de un 5%.

En el primer año debido a la reorganización de la empresa, las ventas tienen una lenta partida acorde a los profesionales que se contratan. Luego a partir del segundo año, el crecimiento de las ventas se estabiliza en un 5% mensual, con lo que las ventas son de 283, 702, 1.268 y 2.272 millones de \$ respectivamente en los 2013, 2014, 2015 y 2016 de evaluación del negocio. Los ingresos totales en este periodo son de 5.053 millones de \$ (10,3 millones de US\$) que equivalen al 14,6 %<sup>5</sup> del mercado potencial de las regiones Metropolitana, de Valparaíso y del Bio Bio de 140,7 millones de US\$.

Es importante destacar que las ventas difieren de los ingresos de efectivos a caja de GBA ya que las devoluciones que hace la Tesorería General de la República, se hacen efectivas en los meses de julio con las reclamaciones de noviembre a abril y en enero con las reclamaciones aceptadas en el periodo de mayo a octubre del año anterior.

### **7.2. Plan Estratégico**

Basado en los antecedentes establecidos en esta tesis, se propone un Plan Estratégico de crecimiento para conseguir la meta propuesta de aumento de las ventas anuales del 80%, basado en cinco pilares estratégicos:

#### **Pilar N° 1: Potenciamiento de la Oficina de Santiago y apertura de oficinas en Regiones. Estructura de RRHH.**

Se debe potenciar la oficina actual de GBArquitectos para capturar un mercado mayor que el que ha abordado a la fecha. De acuerdo a lo establecido en esta

---

<sup>5</sup> Se recuerda que se ha considerado un acuerdo comercial de GBA con los propietarios de los bienes raíces, de una repartición de un 50% para cada parte de la devolución que realiza la Tesorería General de la República por cobros en excesos en el pago de contribuciones.

tesis, el mercado potencial es de un volumen considerable, por lo que GBA tiene un espacio amplio para su crecimiento. Luego se debe implementar una estructura organizacional que permita tener mayor participación de mercado.

Respecto a la apertura de oficinas:

- Establecer oficinas en las Regiones de Valparaíso y Región del Bio Bio conectadas en línea con la oficina de Santiago. Estas oficinas tendrán una estructura mínima y su función será obtener información de terreno para preparar el catastro de potenciales clientes. Los estudios y las presentaciones se harán en la oficina central de Santiago al igual que las presentaciones al SII.
- Es posible utilizar gestores externos a GBArquitectos que traigan estudios a la Empresa y que participen del negocio compartiendo las utilidades de cada presentación.

## **Pilar N°2: Establecer un Plan de Marketing. Objeto: Fuerza de la Marca**

Este pilar busca conseguir un reconocimiento potente del mercado para el desarrollo de este tipo de estudios. Para lograr este objetivo se debe realizar un estudio de marketing y su implementación estructurado y formal, para posicionar la marca Empresa GBA. Con esto se logrará el posicionamiento de la marca e ir desplazando a las personas.

El logro de este objetivo es fundamental, ya que un buen posicionamiento de la marca no sólo atraerá nuevos clientes, sino que además permitirá liberar al socio principal de realizar personalmente estos estudios, ya que la marca GBA dará la garantía de excelencia de los servicios por sobre las personas.

Como consecuencia de lo anterior no existirá temor de tener procedimientos abiertos para desarrollar estos estudios (que puedan ser copiados por la competencia), ya que los clientes prefieren empresas de prestigio y reconocidas por sobre personas naturales o empresas sin experiencia y reconocimiento.

### **Pilar N°3: Generar un Banco de Potenciales Clientes: Uso de TIC.**

Se propone utilizar un Sistema de Información Geográfico (SIG), que permita recopilar de manera ordenada y eficiente la información de los potenciales clientes de estos estudios. Este sistema implementado con el plano de las ciudades (partiendo por Santiago), permitirá ir guardando manzana por manzana la información de los bienes raíces de interés. Además, a través de información de varias fuentes como SII, asociaciones de empresarios, industriales, hoteleros, industriales, transportistas, etc., es posible recopilar la información de los propietarios de los bienes raíces de interés.

### **Pilar N°4: Establecer un programa de acceso a los principales clientes:**

Será misión de esta empresa abordar estratégicamente el mercado potencial para capturar los estudios de Bienes Raíces que generan los mayores ingresos.

### **Pilar N°5: Reorientar GBA enfocada a los estudios de rebaja de avalúos:**

De acuerdo a la información de ingresos por actividad y tiempos utilizados en el desarrollo de proyectos de arquitectura y estudios de rebaja de avalúos fiscales, se desprende que éstos últimos son altamente rentables por sobre los proyectos de arquitectura. Luego, se recomienda que la empresa se focalice en estos estudios y disminuya, hasta abandonar el desarrollo de proyectos de arquitectura. Se debe asumir aquellas actividades que son claves en el negocio de los estudios, como el marketing personal, dar atención personalizada a los clientes con estudios en desarrollo, negociación de nuevos contratos, cierre formal de contratos de estudios terminados obteniendo evaluación de los clientes.

Se establece la siguiente visión, misión y valores:

Visión
Ser a 3 años plazo, una empresa reconocida en el mercado de servicios de rebajas de avalúos fiscales de bienes raíces para obtener rebaja de impuestos territoriales, que capture gran parte del mercado potencial, creando valor económico a los clientes y a sus propietarios.
Misión
Desarrollar el Plan estratégico de GBA, potenciando la oficina actual y apertura de oficinas en las regiones de Valparaíso y del Bio Bio enfocadas a los estudios de rebaja de avalúos fiscales; desarrollar y dar fuerza a la Marca mediante un potente Plan de Marketing; crear el portafolio de potenciales clientes; crear una estrategia y materializarla para acceder a los propietarios de mayor interés para el desarrollo de éstos estudios.

Se establecen los siguientes valores:

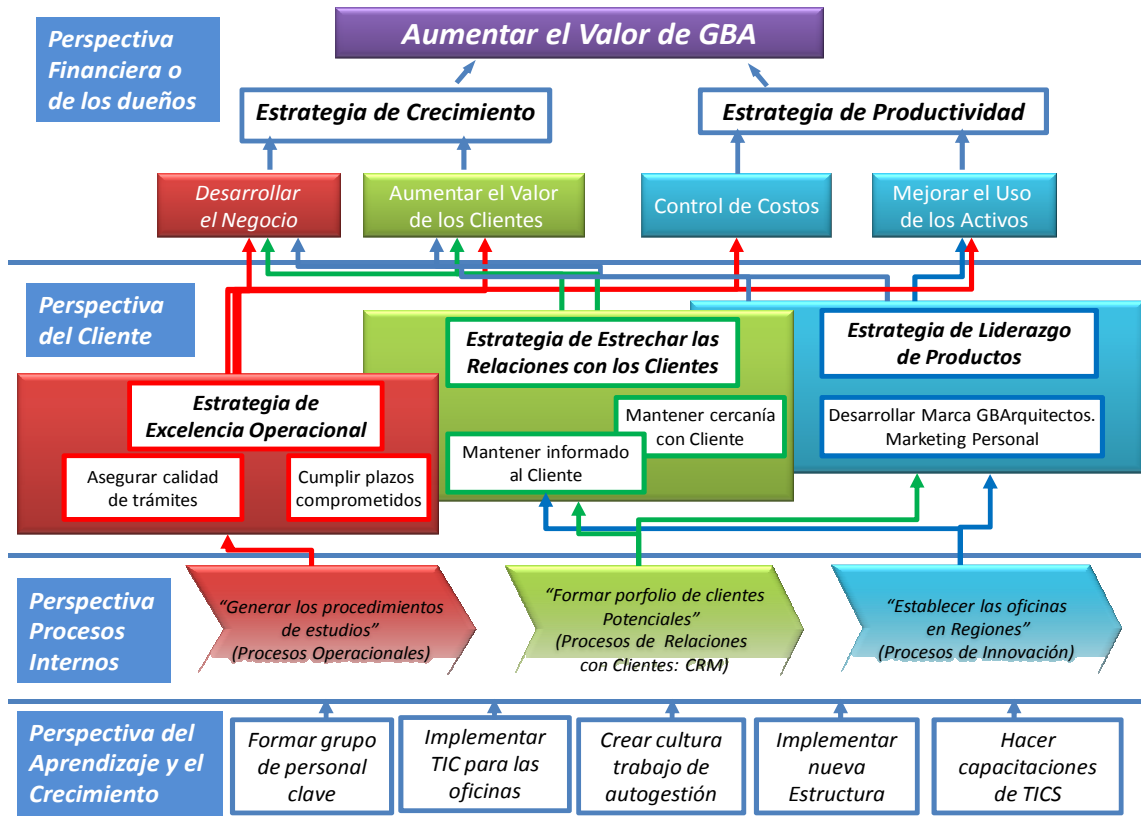
- ✓ **“Cultura de Autogestión”**
- ✓ **“Impecabilidad de los procesos”**
- ✓ **“Rigurosidad y apego a la legislación”**

Basados en las directrices del Plan Estratégico, Misión y Visión, se plantea Mapa Estratégico de acuerdo a la metodología propuesta por Kaplan<sup>6</sup>. Ver figura N° 18.

---

<sup>6</sup> The Strategy Focused Organization”, Robert Kaplan y David Norton, HBSP, Boston, 2001 y versiones posteriores.

FIGURA N° 18 Mapa Estratégico



El avance de implementación de Plan Estratégico debe controlarse mediante indicadores por cada uno de los ámbitos de este Mapa. El esquema de indicadores sería por ejemplo:

ÁMBITO:	Perspectiva Financiera o de Los Dueños	
Objetivo:	Estrategia de Crecimiento: Aumentar valor a los Cliente y dueños	
Indicadores	Metas	Proyectos e Iniciativas
1.- Ventas del Periodo	(Según programa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente1</li> <li>• Cliente 2</li> <li>•</li> </ul>

Para las actividades internas de desarrollo de los estudios, se plantea un modelo conceptual de cadena de valor de acuerdo al siguiente esquema:

FIGURA N° 19 Cadena de Valor de Estudios



### 7.3. Plan Operacional.

De acuerdo a lo indicado en el Mapa Estratégico se establecen tres procesos operacionales: En primer lugar está el proceso de estudios; luego el proceso de creación de banco de datos de potenciales clientes que apoyará el crecimiento de la empresa; y el tercer proceso será en la etapa inicial del crecimiento

#### Proceso de estudios:

Se definen los procedimientos que se utilizan para desarrollar las distintas tareas de estos estudios, siguiendo la metodología de la cadena de valor en actividades primarias y secundarias. Se identifica las siguientes actividades:

Actividades primarias:

- Contratación de estudios
- Desarrollo de estudios
- Seguimiento y aprobación ante el SII
- Cierre de Contratos

Actividades secundarias:

- Infraestructura de la empresa
- Apoyo de la organización
- Tecnologías de apoyo
- Logística de apoyo externa e interna

Además se identifican todos aquellos factores que pueden hacer fracasar o lograr con éxito las tareas planteadas anteriormente.

Respecto a estas actividades, la propuesta es que la empresa desarrolle procedimientos acabados para cada una de ellas o al menos los instructivos necesarios para estandarizar las actividades, con miras a hacer eficientes y trazables cada uno de los procesos.

#### **Formación de banco de datos de propiedades y potenciales clientes:**

Dado que este es un proceso de gran envergadura, debido a la gran cantidad de datos que se deberá procesar y manejar, se propone utilizar un Sistema de Información Geográfica, que es una aplicación gráfica en PC que puede usar mapas de ciudades donde se pueden cargar los datos de cada propiedad. Esto requiere bastante trabajo de terreno para verificar y complementar información.

Junto con lo anterior se debe crear la base de datos de los propietarios de los bienes raíces de interés de los potenciales clientes.

Dado lo crítico de este proceso, se debe establecer el procedimiento para que el trabajo sea eficiente y libre de errores. Las actividades primarias y secundarias tienen estructuras similares al proceso de los estudios. Estas son:

Actividades primarias:

- Búsqueda de información de bienes raíces del segmento objetivo.
- Poblamiento de la base de datos de propiedades.
- Búsqueda de información de propietarios de bienes raíces.



- Poblamiento de la base de datos de los propietarios de bienes raíces.
- Control de calidad de la información de la base de datos.
- Analizar y preparar reportes para llevar a cabo el plan de acercamiento a los clientes potenciales de los segmentos objetivos.

Actividades secundarias:

- Infraestructura de la empresa
- Apoyo de la organización
- Tecnologías de apoyo
- Logística de apoyo externa e interna

#### **7.4. Plan de marketing. Estrategia de comunicación y posicionamiento.**

El plan de marketing está compuesto por los siguientes elementos: Producto, Precio, Distribución y Promoción, los cuales se detallan a continuación:

- **Producto:** En este caso el producto es el servicio a entregar a los clientes con un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye plazos de tramitaciones, rebajas en los avalúos obtenidos, nivel de servicio entregado. Dado como se señaló anteriormente, estos estudios tienen carácter de commodities, GBA debe preocuparse de establecer aspectos diferenciadores como cumplimiento estricto de plazos, excelencia de las presentaciones, cercanías con el cliente entre otros.
- **Precio:** es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener que usar el producto o servicio. En este caso se debe concordar con los clientes el precio justo por estos servicios, los que en principio se establecen en un 50% del monto de la devolución, pero dado que se hace contratos individuales con cada propietario, los porcentajes se fijan en cada caso.
- **Plaza:** consiste en hacer llegar el producto o servicio a los consumidores finales. En nuestro caso se establece que las plazas para capturar estas oportunidades de negocio son la oficina principal de Santiago y sucursales conectadas en línea en las Regiones de Valparaíso y del Bio Bio. Éstas

últimas tendrán solamente la misión de obtener información de terreno y eventualmente a capturar nuevos clientes, dado que el desarrollo de los estudios, presentaciones y seguimientos se realizarán desde Santiago.

- Promoción: este elemento del plan de marketing tiene por objetivo informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia del producto o servicio, con el fin de influir en el comportamiento del receptor de los mensajes. Las principales herramientas promocionales son las siguientes: venta personal, publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad no pagada. Para determinar una buena mezcla promocional, es necesario determinar la respuesta buscada y definir el presupuesto que se dedicará a esta actividad. Luego se deben seleccionar los canales de comunicación, en caso de utilizarlos para la implementación del plan. Finalmente se debe evaluar y controlar los resultados de la promoción realizada. Se propone los siguientes medios de promoción:
  - Página WEB.- Esta será una página interactiva que permitirá a los usuarios: hacer consultas, enviar y recibir información a los usuarios y conocer el status de su trámite.
  - Correo electrónico. Se considera correo electrónico institucional con direcciones para cada profesional.
  - Trípticos promocionales de los servicios
  - Broshures con información de la empresa, alcances de los estudios, garantías de calidad y excelencia de los estudios.

## **7.5. Comercialización**

La comercialización de los servicios será responsabilidad de un Departamento de Comercialización. Este Departamento dependerá de la gerencia de Marketing y contará con un Jefe de Comercialización y un gestor comercial.

Este Departamento será el responsable de realizar las negociaciones con los potenciales clientes para fijar las condiciones técnicas y económicas para desarrollar los estudios, preparará los contratos con los clientes y gestionará las firmas éstos por ambas partes. Luego deberá hacer seguimiento de los contratos, verificará el

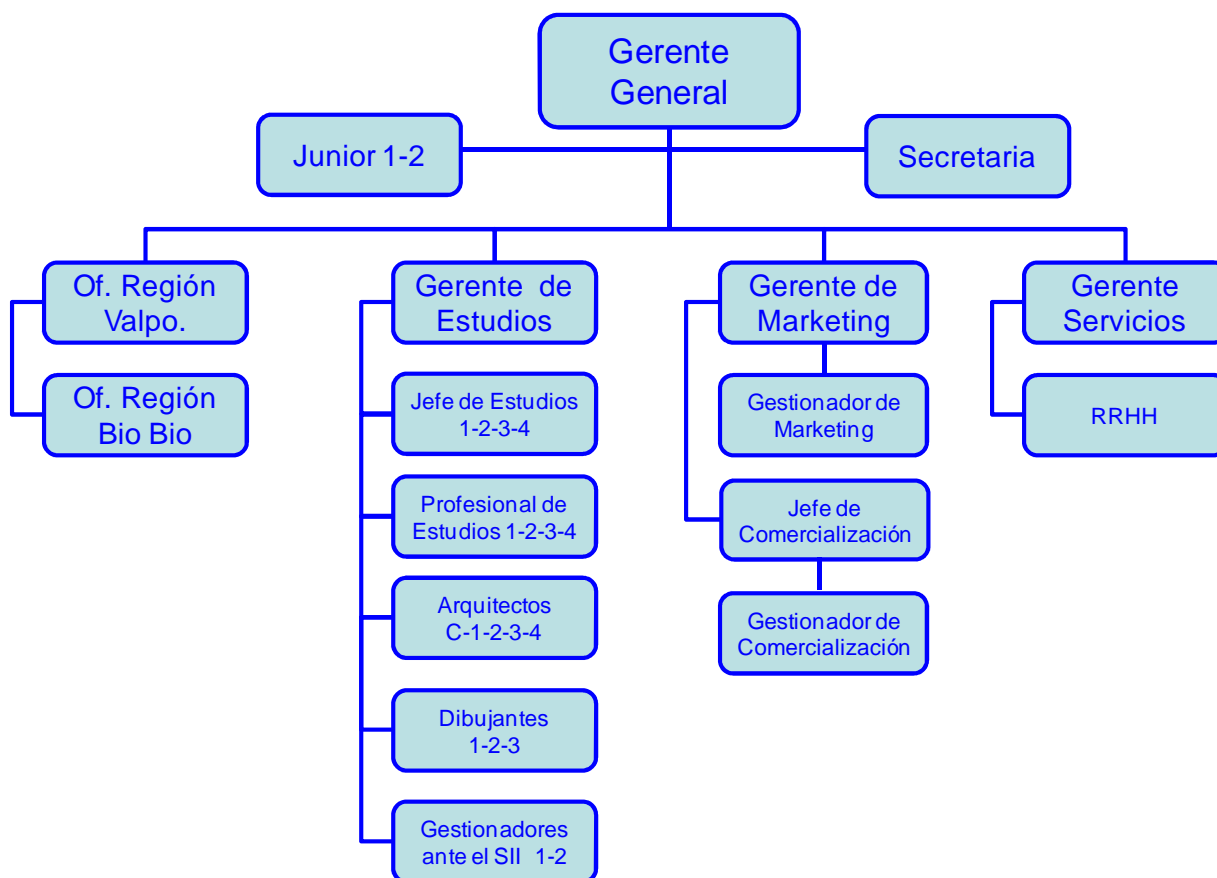
cumplimiento de los compromisos de las partes, cobrará los honorarios y hará los finiquitos y cierres de los contratos de servicios.

### 7.6. Plan de recursos humanos

Las personas desempeñan un papel crítico en las operaciones del negocio, por lo que se debe conocer las habilidades que son necesarias y que se deben emplear para el proyecto.

De acuerdo al análisis interno de la empresa y de las oportunidades que presenta el mercado, se plantea la siguiente estructura organizacional, la que se implementará gradualmente de acuerdo al crecimiento de la empresa. Ver figura N° 20.

FIGURA N° 20 Organigrama Propuesto



### Cantidad de profesionales en el periodo:

Para definir la plantilla de profesionales necesarios mensualmente, se han desagregado los tipos de estudios en tres categorías: Los estudios simples cuyo desarrollo no tiene mayor dificultad. Un segundo tipo de estudios de dificultad intermedia y aquellos de alta complejidad. De acuerdo a información entregada por GBA, se han estimados los rendimientos de los profesionales para el desarrollo de estos estudios lo que permite definir la cantidad de profesionales que se requieren en cada periodo de tiempo de acuerdo al plan de ventas.

Los rendimientos para cada categoría de estudios es la siguiente y considera el tiempo que cada categoría profesional aporta en lo suyo a estos estudios:

Estudios de Alta Complejidad	: 20 Estudios Mensuales
Estudios de Dificultad Media	: 30 Estudios Mensuales
Estudios Simples	: 60 Estudios Mensuales

En base a estos rendimientos y la propuesta de ventas en cada categoría de ventas, en la tabla siguiente N° 14 se indica la cantidad de p rofesionales necesarios.

TABLA N° 14 RRHH de Oficina de Santiago 2013

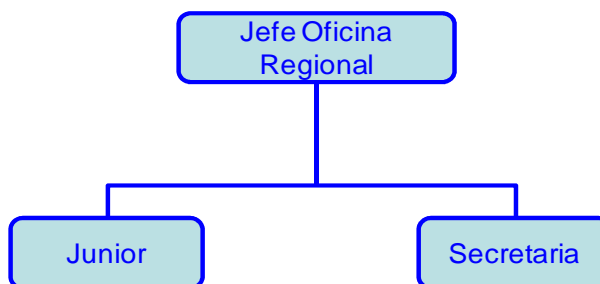
RECURSOS HUMANOS OFICINA DE SANTIAGO											
Personal	Costo Mensual	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13
Gerente General	2200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Estudios	2000		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Marketing	1900		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de RRHH	1900		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ases. Contable Ext.	100	1	1.0	1.0	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2	1.2
Ases. Legal Externa	200	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8
Secretaria	350	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Junior 1	200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Junior 2	200										
Jefe Estudios 1	1700		1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Estudios 2	1500										
Jefe Estudios 3	1500										
Jefe Estudios 4	1500										
Prof. Estudios 1	1200			1	1	1	1	1	1	1	1
Prof. Estudios 2	1200										
Prof. Estudios 3	1200										
Prof. Estudios 4	1200										
Arquit. Cat. C -1	1200			1	1	1	1	1	1	1	1
Arquit. Cat. C -2	1200										
Arquit. Cat. C -3	1200										
Arquit. Cat. C -4	1200										
Dibujante 1	750			1	1	1	1	1	1	1	1
Dibujante 2	750										

Dibujante 3	750										
Gestionador SII -1	750			1	1	1	1	1	1	1	1
Gestionador SII -2	750										
<b>Total de Personas/mes</b>		<b>5</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Los costos mensuales profesionales consideran sueldos base, sin la parte patronal de leyes sociales. Después del segundo año de ejercicio, a partir del año 2015 se considera bonos por producción equivalentes al 10% de los ingresos, que debieran repartirse de acuerdo a convenios de desempeños.

Por su parte las oficinas regionales de Valparaíso y del Bio Bio sólo tendrán la función de captar nuevos clientes y entregar información para el catastro de bienes raíces regionales. Tendrán la siguiente estructura que se considera fija durante todo el periodo de evaluación. Ver figura N° 21.

FIGURA N° 21 Organigrama Oficinas Regionales



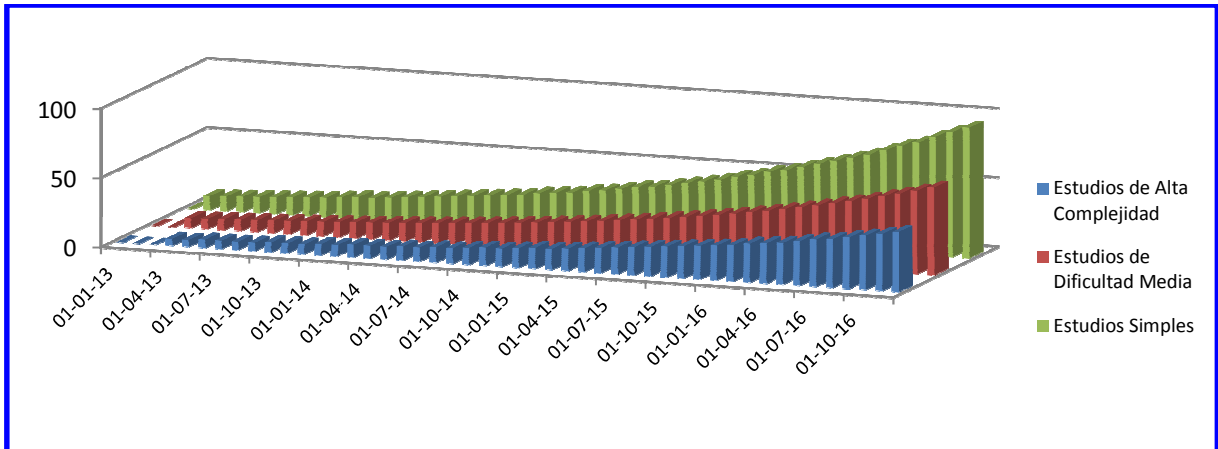
### 7.7. Proyección de las ventas.

El Plan de Marketing proyectado debe generar la demanda que permita dar viabilidad económica al crecimiento de esta empresa.

Este plan supone que la empresa sigue con ventas similares a las históricas del año 2012 en los primeros meses y a partir del tercer mes, comienza el crecimiento de las ventas como producto de la nueva orientación que se dé a la empresa.

A continuación en la figura N° 22 se indica la cantidad de estudios que se proyecta realizar, a partir de la cantidad mensual de estudios que realiza actualmente GBA considerando un crecimiento mensual de un 5%.

FIGURA N° 22 Cantidad de Estudios a Realizar Mensualmente



## 7.8. Plan financiero

El Plan Estratégico de GBA requerirá de un financiamiento durante el periodo inicial de la reorientación de las actividades que puede obtenerse de capital propio aportado por los socios o mediante un crédito bancario a mediano plazo (a 3 años) obtenido por la empresa.

## 7.9. Impactos en GBArquitectos de la implementación del Plan Estratégico

No se prevé mayores impactos en GBA debido a la reorientación de su giro hacia los estudios, ya que estos trabajos son materias relacionadas con la arquitectura y por lo tanto no debiera haber cambios mayores a la plantilla de profesionales que posee actualmente. Requiere eso sí de cada profesional una actitud colaborativa orientada a las actividades que requiere este tipo de estudios.

Se debe hacer una descripción de cargos para cada profesional.

En el caso de los profesionales ejecutivos, su misión principal será liderar las acciones para lograr los objetivos estratégicos definidos.

Los profesionales ejecutores tendrán la función de desarrollar los estudios propiamente tal.

## 8. Evaluación de la Factibilidad Económica

### 8.1. Flujo de caja

Para la evaluación económica se utiliza planilla Excel para calcular los flujos de cajas que incluyen ingresos, costos, saldos y flujos de caja con lo cual se calcula el VAN, la TIR. Para la sensibilización se utiliza Crystal Ball<sup>7</sup>, el cual permitirá obtener la sensibilidad del proyecto dentro del marco estratégico adoptado.

#### Ingresos:

Dado que las devoluciones que hace la Tesorería General de la República por este tipo de reclamaciones se realizan dos veces al año:

- En junio de cada año se devuelve para las presentaciones desde 01 de noviembre al 30 de abril de cada año. A la caja de GBA se consideran ingresadas en julio.
- En diciembre de cada año se devuelve para las presentaciones que van desde el 01 de mayo al 31 de octubre de cada año. A la caja de GBA se consideran ingresados en enero.

Se han considerado estudios de propiedades con los siguientes valores de avalúos fiscales y convenios de pagos del 50% de los valores recuperados, de acuerdo a la categoría de los Estudios. Ver tabla N° 15.

TABLA N° 15 Ingresos de acuerdo a la Categoría de Estudios (Millones \$)

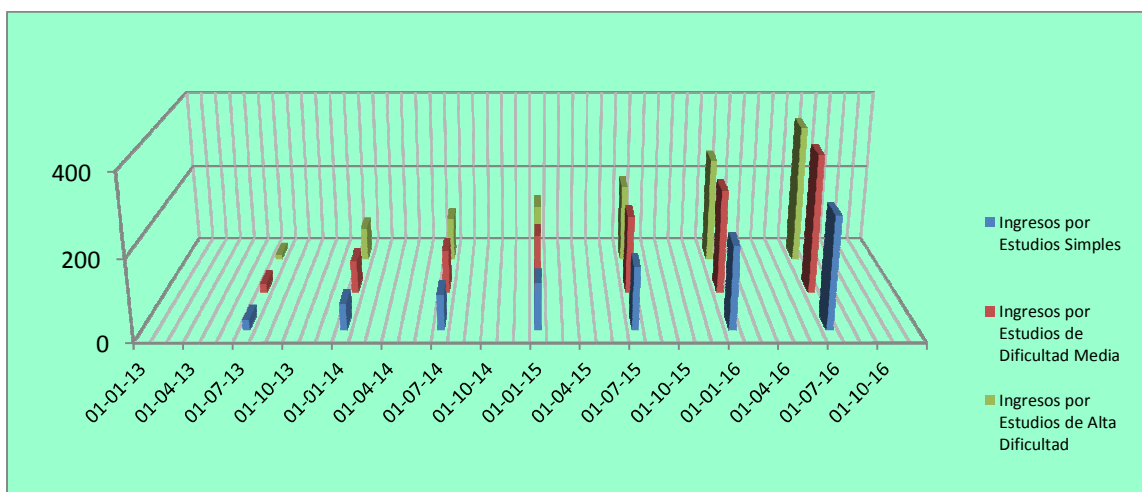
<b>% Rebaja Obtenida</b>	<b>Categoría de Estudio</b>	<b>Tasación inicia (Millones \$)</b>	<b>Rebaja (Millones \$)</b>	<b>Ingresos (Millones \$)</b>
<b>0.1</b>	Estudios Simples	450	45	0,81
<b>0.1</b>	Estudios de Complejidad Media	850	85	1,530
<b>0.1</b>	Estudios de Alta Complejidad	1.250	125	2,250

<sup>7</sup> Crystal Ball, es una hoja de cálculo basada en conjunto de aplicaciones: predicción, simulación y optimización, e identifica los factores críticos que afectan el riesgo.

Ingresos por Estudios	jul-13	ene-14	jul-14	ene-15	jul-15	ene-16	jul-16
Ingresos por Estudios Simples (millones \$)	26	64	86	115	154	205	276
Ingresos por Estudios Dificultad Media (millones \$)	22	80	108	144	193	259	347
Ingresos por Estudios de Alta Dificultad (millones \$)	11	81	108	142	194	263	349
TOTAL (millones \$)	59	225	301	401	541	727	972

Gráficamente los ingresos por tipos de estudios se muestran en la figura N°23.

FIGURA N° 23 Ingresos Totales (Millones \$)



### **Costos del Proyecto:**

Se consideran los siguientes costos de este negocio los que son evaluados en detalle:

- Costos de Empresa: Patente Municipal y otros gastos de Empresa.
- Costos de RRHH de la Oficina de Santiago.
- Costos de RRHH de la Oficina de Valparaíso.
- Costos de RRHH de la Oficina del Bio Bio.
- Gastos de Oficina de Santiago.
- Gastos de Oficina de Valparaíso.
- Gastos de Oficina del Bio Bio.



- Costos de Marketing
- Repartición de utilidades. A partir del 2015 o cuando se genere saldo positivo del flujo de caja.

## 8.2. Tasa de descuento ( $T_D$ )

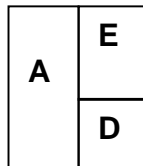
La tasa de descuento es la tasa con la cual se actualizan al tiempo presente, los flujos futuros del negocio, se estimará como el WACC Weighted Average Cost of Capital (Costo promedio ponderado de las Fuentes de Financiamiento).

Esta ecuación permite calcular la tasa que se debe aplicar al flujo de fondos futuros que genera un activo que tenga riesgo promedio empresa.

$$WACC = r_D \frac{D}{(D+E)} (1-T) + r_E \frac{E}{(D+E)}$$

Donde los componentes son:

D y E: Se refieren a un Activo *A Asset*, compuesto por una porción de deuda (*D Debt*), y una porción de capital propio (*E Equity*).  $A = E+D$



$r_D$  : Costo de la deuda.

De acuerdo a la información de SBIF<sup>8</sup> el interés sobre el valor de la deuda se puede estimar en 34,23% anual, que corresponde al máximo convencional para créditos a corto plazo no reajustables<sup>9</sup>, luego:

$r_D$  : 34,23%.

Respecto a los valores de E y D se considera que dado que esta empresa no tiene un capital propio importante (sólo tiene un capital propio declarado de de 3 millones de \$),

<sup>8</sup> <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/InfoFinanciera?indice=4.2.1&FECHA=1/1/2013>

<sup>9</sup> Se considera una tasa de costo de deuda en un tramo alto, para considerar los riesgos del negocio, lo que en definitiva queda por el lado de la seguridad.

para abordar este negocio, deberá acceder a créditos del sistema financiero local para cubrir el déficit de 177 millones de \$ en los primeros dos años de operación. Para estos efectos deberá hacer un aumento de capital a un valor estimado de \$200 millones de \$, o los socios deberán avalar a la empresa con un valor similar al valor antes indicado. Con esto:

D : 200 millones de \$

E : 177 millones de \$

T : La tasa de impuesto de primera categoría de la empresa T es 20%.

Para esta evaluación la tasa  $r_E$  definida como CAPM, Capital Asset Pricing Model que corresponde al costo de capital. Se trata de un modelo para calcular la rentabilidad esperada de un activo, de una entidad que se dedica a cierta actividad.

$$r_E = r_f + \beta (r_M - r_f)$$

Donde:

$r_f$  : Es la tasa libre de riesgo.

$\beta$  : Es la sensibilidad de la actividad respecto al mercado y que tiene relación con la componente de riesgo no diversificable. Se ha considerado igual a 1.

$r_M$  : Es la rentabilidad media del mercado (se toma el mercado accionario).

$(r_M - r_f)$ : Corresponde al premio por correr riesgo de un mercado.

De acuerdo a estudio del Banco Central de Chile (Ref. 4) el premio por riesgo en Chile en el periodo enero 1993 y mayo 2010, se calcula por 3 métodos diferentes y da rangos de acuerdo a las metodologías utilizadas. Para efectos de este trabajo se considera este premio por riesgo de un 7% anual, obtenido de esta publicación.

Del mismo documento se puede adoptar valores representativos:

$r_f$  : 3,5% anual.

$r_M$  : 10,5% anual.

Luego:

$$r_E : 3,5 + 1*(10,5 - 3,5) = 10,5\%$$

Luego, con todo lo anterior:

$$WACC = 34,23*177/(177+200)*(1-0,20) + 10,5*200/(177+200) = 18,42\%.$$

Uso  $T_D = 20\%$  anual

### **8.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Se define la Tasa Interna de Retorno como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. Las planillas de cálculo como Excel tienen incorporado esta función.

### **8.4. Indicadores de Rentabilidad**

Se evalúa los siguientes indicadores económicos, considerando la tasa de descuento  $T_D$  del 20% anual:

- VPN : Valor Presente Neto, para una tasa de descuento anual de 20%.
- TIR : Tasa Interna de Retorno.
- PRC : Periodo de Recuperación de Capital.

### **Planillas de Evaluación Económica:**

A continuación en la tabla N° 16, se presenta las planillas de la evaluación económica del proyecto:

TABLA N° 16 Evaluación Económica del Plan Estratégico de Crecimiento de GBArquitectos

Cantidad de Estudios	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Estudios Simples		10	11	11	12	12	13	13	14	15	16	16
Estudios de Dificultad Media		0	7	7	8	8	9	9	9	10	10	11
Estudios de Alta Complejidad		0	0	5	5	6	6	6	6	7	7	7

Ganado Por Estudios	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	
Ganado por Estudios Simples	0	8.100	8.505	8.930	9.377	9.846	10.338	10.855	11.340	12.150	12.960	12.960	
Ganado por Estudios Simples				25.535						63.905			
Ingresos por Estudios Simples							25.535						
Ganado por Estudios de Dificultad Media	0	0	10.710	11.246	11.808	12.398	13.018	13.669	14.352	15.070	15.824	16.615	
Ganado por Estudios de Dificultad Media				21.956						80.315			
Ingresos por Estudios de Dificultad Media							21.956						
Ganado por Estudios de Alta Dificultad	0	0	0	11.250	11.250	13.500	13.500	13.500	13.500	15.750	15.750	15.750	
Ganado por Estudios de Alta Dificultad				11.250						81.000			
Ingresos por Estudios de Alta Dificultad							11.250						
TOTAL GANADO	K\$ / mes	0	8.100	19.215	31.426	32.435	35.744	36.856	38.024	39.192	42.970	44.534	45.325
TOTAL GANADO PERIODO	K\$				58.741						225.220		
TOTAL INGRESOS PERIODO	K\$	20.331	20.331					58.741					

	TOTAL NOMINAL	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Saldo	954.975	13.721	-5.677	-31.397	-31.415	-31.434	-31.553	27.268	-31.493	-31.513	-31.534	-31.556	-31.784
Total Ingresos	3.267.092	20.331	20.331	0	0	0	0	58.741	0	0	0	0	0
Total Costos	2.312.116	6.610	26.008	31.397	31.415	31.434	31.553	31.473	31.493	31.513	31.534	31.556	31.784
Pat. Municip.		20	20	20	20	20	120	20	20	20	20	20	20
Costos RRHH - STGO.		4.751	16.070	21.902	21.910	21.918	21.926	21.934	21.942	21.951	21.960	21.968	21.978
Costos RRHH - VALPO.		0	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
Costos RRHH - BIO BIO		0	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
Costos Oficina		1.639	2.239	2.911	2.915	2.919	2.923	2.928	2.932	2.937	2.941	2.946	3.157
Costo Marketing		200	1.406	292	299	305	312	319	326	333	341	349	357
Oficina Valpo.		0	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
Oficina Bio Bio		0	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
Reparto utilidades		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Costos		6.610	26.008	31.397	31.415	31.434	31.553	31.473	31.493	31.513	31.534	31.556	31.784
Saldo		13.721	-5.677	-31.397	-31.415	-31.434	-31.553	27.268	-31.493	-31.513	-31.534	-31.556	-31.784

<b>Cantidad de Estudios</b>	<b>ene-14</b>	<b>feb-14</b>	<b>mar-14</b>	<b>abr-14</b>	<b>may-14</b>	<b>jun-14</b>	<b>jul-14</b>	<b>ago-14</b>	<b>sep-14</b>	<b>oct-14</b>	<b>nov-14</b>	<b>dic-14</b>
Estudios Simples	17	18	19	20	21	22	23	24	25	27	28	29
Estudios de Dificultad Media	11	12	13	13	14	15	15	16	17	18	19	20
Estudios de Alta Complejidad	8	8	9	9	9	10	10	11	11	12	13	13

<b>Ganado Por Estudios</b>	<b>ene-14</b>	<b>feb-14</b>	<b>mar-14</b>	<b>abr-14</b>	<b>may-14</b>	<b>jun-14</b>	<b>jul-14</b>	<b>ago-14</b>	<b>sep-14</b>	<b>oct-14</b>	<b>nov-14</b>	<b>dic-14</b>
Ganado por Estudios Simples	13.770	14.580	15.390	16.200	17.010	17.820	18.630	19.440	20.250	21.870	22.680	23.490
Ganado por Estudios Simples				85.860						115.020		
Ingresos por Estudios Simples	63.905						85.860					
Ganado por Estudios de Dificultad Media	17.445	18.318	19.234	20.195	21.205	22.265	23.379	24.548	25.775	27.064	28.417	29.838
Ganado por Estudios de Dificultad Media				107.630						144.235		
Ingresos por Estudios de Dificultad Media	80.315						107.630					
Ganado por Estudios de Alta Dificultad	18.000	18.000	20.250	20.250	20.250	22.500	22.500	24.750	24.750	27.000	29.250	29.250
Ganado por Estudios de Alta Dificultad				108.000						141.750		
Ingresos por Estudios de Alta Dificultad	81.000						108.000					
<b>TOTAL GANADO</b>	<b>K\$ / mes</b>	49.215	50.898	54.874	56.645	58.465	62.585	64.509	68.738	70.775	75.934	80.347
<b>TOTAL GANADO PERIODO</b>	<b>K\$</b>				301.490					401.005		
<b>TOTAL INGRESOS PERIODO</b>	<b>K\$</b>	225.220						301.490				

	<b>TOTAL NOMINAL</b>	<b>ene-14</b>	<b>feb-14</b>	<b>mar-14</b>	<b>abr-14</b>	<b>may-14</b>	<b>jun-14</b>	<b>jul-14</b>	<b>ago-14</b>	<b>sep-14</b>	<b>oct-14</b>	<b>nov-14</b>	<b>dic-14</b>
<b>Saldo</b>	<b>954.975</b>	<b>192.705</b>	<b>-32.443</b>	<b>-32.470</b>	<b>-32.498</b>	<b>-39.450</b>	<b>-39.579</b>	<b>261.981</b>	<b>-39.540</b>	<b>-39.571</b>	<b>-39.604</b>	<b>-39.636</b>	<b>-39.947</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.267.092</b>	225.220	0	0	0	0	0	301.490	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>	<b>2.312.116</b>	32.516	32.443	32.470	32.498	39.450	39.579	39.509	39.540	39.571	39.604	39.636	39.947
<b>Pat. Municip.</b>		120	20	20	20	20	120	20	20	20	20	20	20
<b>Costos RRHH - STGO.</b>		21.987	21.996	22.006	22.016	28.141	28.151	28.161	28.172	28.183	28.194	28.205	28.217
<b>Costos RRHH - VALPO.</b>		1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
<b>Costos RRHH - BIO BIO</b>		1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
<b>Costos Oficina</b>		3.771	3.780	3.789	3.798	4.616	4.625	4.635	4.645	4.655	4.665	4.675	4.963
<b>Costo Marketing</b>		365	374	383	392	401	411	420	431	441	452	463	475
<b>Oficina Valpo.</b>		1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
<b>Oficina Bio Bio</b>		1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
<b>Reparto utilidades</b>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>		32.516	32.443	32.470	32.498	39.450	39.579	39.509	39.540	39.571	39.604	39.636	39.947
<b>Saldo</b>		<b>192.705</b>	<b>-32.443</b>	<b>-32.470</b>	<b>-32.498</b>	<b>-39.450</b>	<b>-39.579</b>	<b>261.981</b>	<b>-39.540</b>	<b>-39.571</b>	<b>-39.604</b>	<b>-39.636</b>	<b>-39.947</b>

<b>Cantidad de Estudios</b>	<b>ene-15</b>	<b>feb-15</b>	<b>mar-15</b>	<b>abr-15</b>	<b>may-15</b>	<b>jun-15</b>	<b>jul-15</b>	<b>ago-15</b>	<b>sep-15</b>	<b>oct-15</b>	<b>nov-15</b>	<b>dic-15</b>
Estudios Simples	31	32	34	36	37	39	41	43	45	48	50	53
Estudios de Dificultad Media	20	22	23	24	25	26	27	29	30	32	33	35
Estudios de Alta Complejidad	14	15	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24

<b>Ganado Por Estudios</b>		<b>ene-15</b>	<b>feb-15</b>	<b>mar-15</b>	<b>abr-15</b>	<b>may-15</b>	<b>jun-15</b>	<b>jul-15</b>	<b>ago-15</b>	<b>sep-15</b>	<b>oct-15</b>	<b>nov-15</b>	<b>dic-15</b>
Ganado por Estudios Simples		25.110	25.920	27.540	29.160	29.970	31.590	33.210	34.830	36.450	38.880	40.500	42.930
Ganado por Estudios Simples					153.900						204.930		
Ingresos por Estudios Simples		115.020						153.900					
Ganado por Estudios de Dificultad Media		31.330	32.896	34.541	36.268	38.081	39.985	41.985	44.084	46.288	48.602	51.033	53.584
Ganado por Estudios de Dificultad Media					193.289						259.025		
Ingresos por Estudios de Dificultad Media		144.235						193.289					
Ganado por Estudios de Alta Dificultad		31.500	33.750	33.750	36.000	38.250	40.500	42.750	45.000	47.250	49.500	51.750	54.000
Ganado por Estudios de Alta Dificultad					193.500						263.250		
Ingresos por Estudios de Alta Dificultad		141.750						193.500					
<b>TOTAL GANADO</b>	<b>K\$ / mes</b>	87.940	92.566	95.831	101.428	106.301	112.075	117.945	123.914	129.988	136.982	143.283	150.514
<b>TOTAL GANADO PERIODO</b>	<b>K\$</b>				540.689						727.205		
<b>TOTAL INGRESOS PERIODO</b>	<b>K\$</b>	401.005						540.689					

	<b>TOTAL NOMINAL</b>	<b>ene-15</b>	<b>feb-15</b>	<b>mar-15</b>	<b>abr-15</b>	<b>may-15</b>	<b>jun-15</b>	<b>jul-15</b>	<b>ago-15</b>	<b>sep-15</b>	<b>oct-15</b>	<b>nov-15</b>	<b>dic-15</b>
<b>Saldo</b>	<b>954.975</b>	<b>320.641</b>	<b>-42.843</b>	<b>-42.879</b>	<b>-42.916</b>	<b>-47.390</b>	<b>-47.529</b>	<b>437.157</b>	<b>-49.503</b>	<b>-49.544</b>	<b>-49.587</b>	<b>-49.630</b>	<b>-49.942</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.267.092</b>	401.005	0	0	0	0	0	540.689	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>	<b>2.312.116</b>	80.364	42.843	42.879	42.916	47.390	47.529	103.531	49.503	49.544	49.587	49.630	49.942
<b>Pat. Municip.</b>		120	20	20	20	20	20	120	20	20	20	20	20
<b>Costos RRHH - STGO.</b>		28.228	30.480	30.493	30.505	34.550	34.563	36.368	36.381	36.395	36.409	36.423	36.438
<b>Costos RRHH - VALPO.</b>		1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
<b>Costos RRHH - BIO BIO</b>		1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
<b>Costos Oficina</b>		5.156	5.572	5.583	5.594	6.010	6.022	6.237	6.249	6.262	6.275	6.288	6.569
<b>Costo Marketing</b>		487	499	511	524	538	551	565	580	595	610	626	643
<b>Oficina Valpo.</b>		1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
<b>Oficina Bio Bio</b>		1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
<b>Reparto utilidades</b>		40.101	0	0	0	0	0	54.069	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>		80.364	42.843	42.879	42.916	47.390	47.529	103.531	49.503	49.544	49.587	49.630	49.942
<b>Saldo</b>		<b>320.641</b>	<b>-42.843</b>	<b>-42.879</b>	<b>-42.916</b>	<b>-47.390</b>	<b>-47.529</b>	<b>437.157</b>	<b>-49.503</b>	<b>-49.544</b>	<b>-49.587</b>	<b>-49.630</b>	<b>-49.942</b>

<b>Cantidad de Estudios</b>	<b>ene-16</b>	<b>feb-16</b>	<b>mar-16</b>	<b>abr-16</b>	<b>may-16</b>	<b>jun-16</b>	<b>jul-16</b>	<b>ago-16</b>	<b>sep-16</b>	<b>oct-16</b>	<b>nov-16</b>	<b>dic-16</b>
Estudios Simples	55	58	61	64	67	70	74	78	81	86	90	94
Estudios de Dificultad Media	37	39	41	43	45	47	49	52	54	57	60	63
Estudios de Alta Complejidad	25	26	28	29	30	32	34	35	37	39	41	43

<b>Ganado Por Estudios</b>	<b>ene-16</b>	<b>feb-16</b>	<b>mar-16</b>	<b>abr-16</b>	<b>may-16</b>	<b>jun-16</b>	<b>jul-16</b>	<b>ago-16</b>	<b>sep-16</b>	<b>oct-16</b>	<b>nov-16</b>	<b>dic-16</b>	
Ganado por Estudios Simples	44.550	46.980	49.410	51.840	54.270	56.700	59.940	63.180	65.610	69.660	72.900	76.140	
Ganado por Estudios Simples				276.210						369.360			
Ingresos por Estudios Simples	204.930						276.210						
Ganado por Estudios de Dificultad Media	56.263	59.077	62.030	65.132	68.388	71.808	75.398	79.168	83.127	87.283	91.647	96.229	
Ganado por Estudios de Dificultad Media				347.119						465.172			
Ingresos por Estudios de Dificultad Media	259.025						347.119						
Ganado por Estudios de Alta Dificultad	56.250	58.500	63.000	65.250	67.500	72.000	76.500	78.750	83.250	87.750	92.250	96.750	
Ganado por Estudios de Alta Dificultad				348.750						465.750			
Ingresos por Estudios de Alta Dificultad	263.250						348.750						
TOTAL GANADO	K\$ / mes	157.063	164.557	174.440	182.222	190.158	200.508	211.838	221.098	231.987	244.693	256.797	269.119
TOTAL GANADO PERIODO	K\$				972.079						1.300.282		
TOTAL INGRESOS PERIODO	K\$	727.205					972.079						

	<b>TOTAL NOMINAL</b>	<b>ene-16</b>	<b>feb-16</b>	<b>mar-16</b>	<b>abr-16</b>	<b>may-16</b>	<b>jun-16</b>	<b>jul-16</b>	<b>ago-16</b>	<b>sep-16</b>	<b>oct-16</b>	<b>nov-16</b>	<b>dic-16</b>
<b>Saldo</b>	<b>954.975</b>	<b>598.350</b>	<b>-56.081</b>	<b>-56.129</b>	<b>-56.177</b>	<b>-58.222</b>	<b>-58.373</b>	<b>816.546</b>	<b>-58.379</b>	<b>-58.434</b>	<b>-58.490</b>	<b>-58.548</b>	<b>-58.704</b>
<b>Total Ingresos</b>	<b>3.267.092</b>	727.205	0	0	0	0	0	972.079	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>	<b>2.312.116</b>	128.855	56.081	56.129	56.177	58.222	58.373	155.533	58.379	58.434	58.490	58.548	58.704
<b>Pat. Municip.</b>		120	20	20	20	20	120	20	20	20	20	20	20
<b>Costos RRHH - STGO.</b>		41.605	41.620	41.636	41.651	43.459	43.476	43.493	43.510	43.527	43.545	43.563	43.582
<b>Costos RRHH - VALPO.</b>		1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
<b>Costos RRHH - BIO BIO</b>		1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971	1.971
<b>Costos Oficina</b>		7.477	7.491	7.506	7.520	7.737	7.753	7.768	7.784	7.800	7.816	7.833	7.948
<b>Costo Marketing</b>		660	677	695	713	732	752	772	793	814	836	859	882
<b>Oficina Valpo.</b>		1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
<b>Oficina Bio Bio</b>		1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165	1.165
<b>Reparto utilidades</b>		72.721	0	0	0	0	0	97.208	0	0	0	0	0
<b>Total Costos</b>		128.855	56.081	56.129	56.177	58.222	58.373	155.533	58.379	58.434	58.490	58.548	58.704
<b>Saldo</b>		<b>598.350</b>	<b>-56.081</b>	<b>-56.129</b>	<b>-56.177</b>	<b>-58.222</b>	<b>-58.373</b>	<b>816.546</b>	<b>-58.379</b>	<b>-58.434</b>	<b>-58.490</b>	<b>-58.548</b>	<b>-58.704</b>

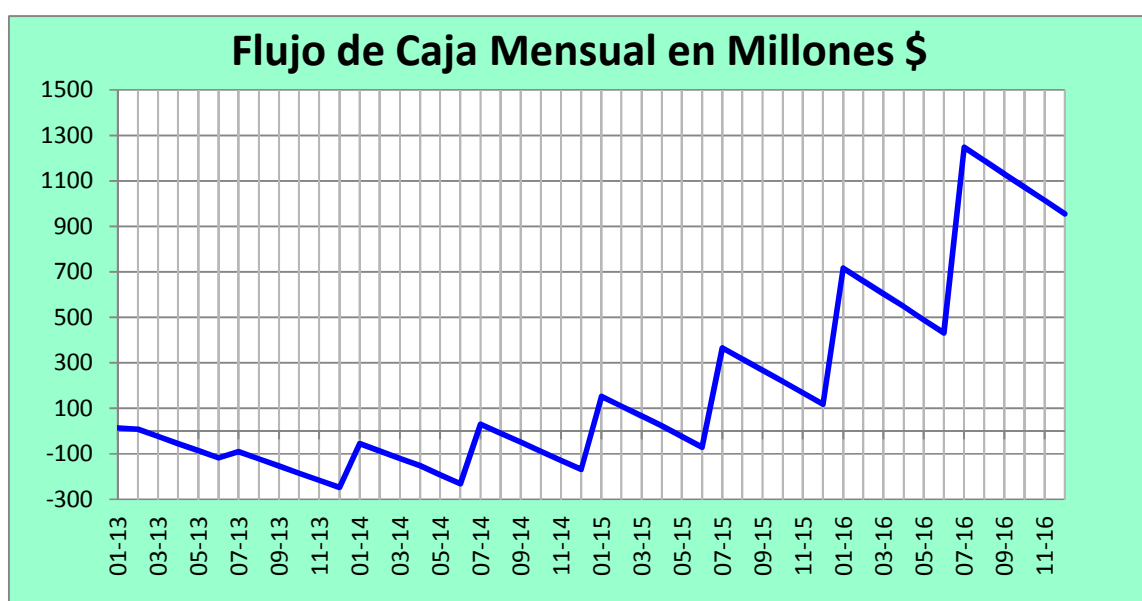
El Valor Presente Neto VPN y la Tasa Interna de Retorno se presentan en la tabla N° 17 siguiente.

TABLA N° 17 Indicadores Económicos del Negocio

<b>VPN en Millones de \$</b>	<b>497,2</b>
<b>TIR Mensual (91% anual)</b>	<b>7.55%</b>
<b>Tasa de Descuento Anual (1,7% Mensual)</b>	<b>20%</b>
<b>Capital Necesario (Millones \$)</b>	<b>248,4</b>
<b>Periodo de Recuperación de Capital. Meses</b>	<b>24</b>

Por otra parte el Flujo de Caja Mensual antes de impuestos se muestra en la figura 24.

FIGURA N° 24 Flujo de Caja Mensual



La caja se mantendrá negativa hasta finales del año 2014, llegando a acumular el mayor saldo negativo de \$248,4 millones de pesos en diciembre del año 2013, después de esa fecha se mantendrá negativa pero con déficit menores.

A partir de enero 2015, los saldos mensuales se mantendrán positivos y crecientes, excepto a mediados de este año donde se presentan déficit en los meses de mayo y junio que se recuperan en el mes de julio. Luego de este mes, todos los meses tienen



saldos positivos ya que la cantidad de estudios ha crecido lo suficiente para generar utilidades permanentes.

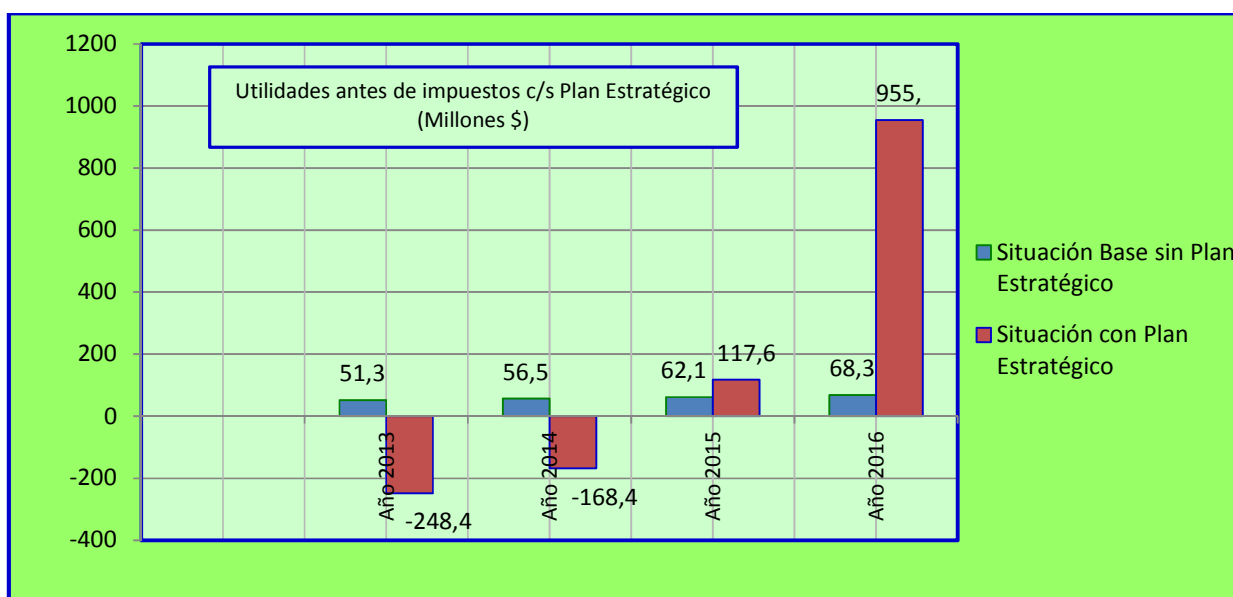
El déficit inicial se explica por el mayor costo en RRHH que se debe asumir para implementar las acciones que propone este Plan, particularmente la plana ejecutiva.

Otro aspecto que explica este déficit es que después del segundo mes en marzo de año 2013, se dejan de percibir los ingresos por proyectos de arquitectura que tienen una regularidad que permite cubrir los costos mensuales de la oficina.

A continuación en la figura 25 se indica los estados de resultados de la empresa antes de impuestos con y sin proyecto.

La situación base se ha considerado con las utilidades actuales y un crecimiento anual de un 10% durante los 4 años de evaluación del proyecto.

FIGURA N° 25 Utilidades antes de Impuestos c/s Plan Estratégico (Millones \$)

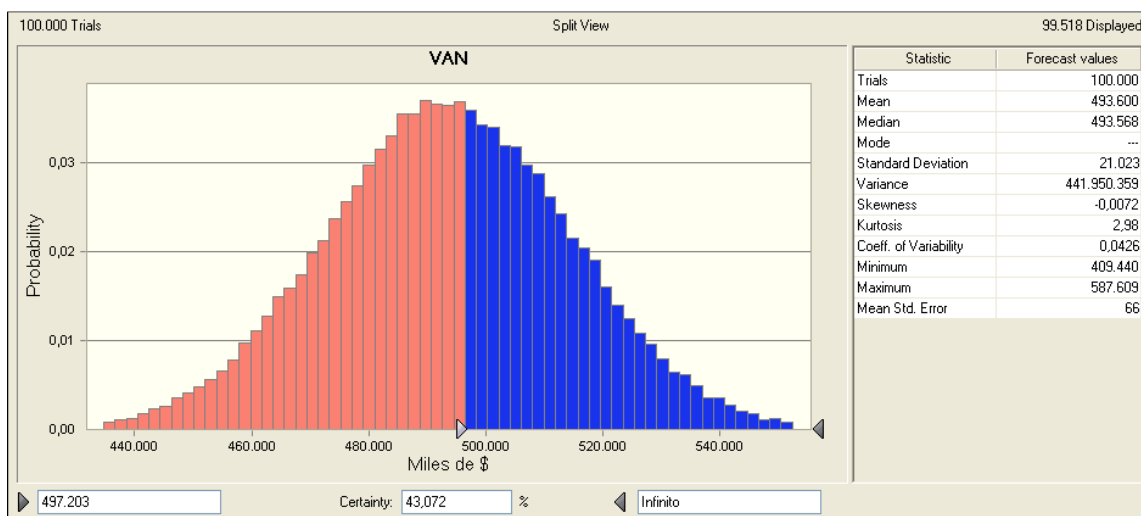


Utilidades Anuales	Año 2013	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Situación Base sin Plan Estratégico	51.3	56.5	62.1	68.3
Situación con Plan Estratégico	-248.4	-168.4	117.6	955.

## 8.5. Análisis de sensibilidad de VAN y TIR

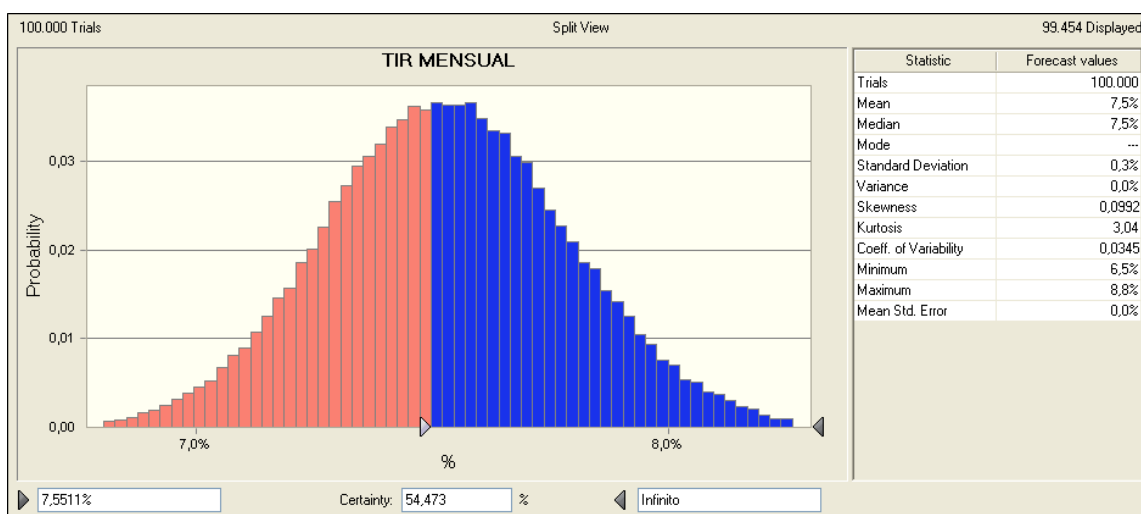
Mediante la aplicación de Crystal Ball se hace análisis de sensibilidad de VAN y TIR, las se indican en las figuras siguientes N°26 y N°27.

FIGURA N° 26 Sensibilización del VAN



El Van calculado de \$497,203 Millones tiene una probabilidad de ocurrencia de un 43.072% con una desviación estándar de \$21,023 Millones.

FIGURA N° 27 Sensibilización del la TIR



La TIR de un 7,55% tiene una certeza de un 54,47% con una desviación estándar de 0,3%.

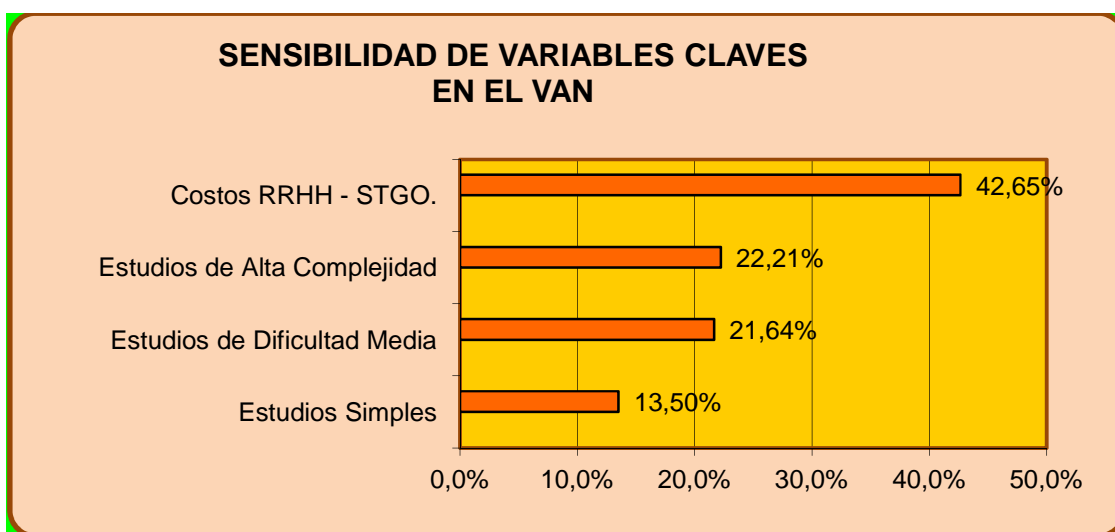
### 8.6. Análisis de Sensibilidad de Variables Claves Económicas

Se analiza la sensibilidad de las variables claves económicas en el VAN y el TIR. Se ha considerado que las variables claves de este negocio son las cantidades de estudios realizados, tanto estudios simples, de media complejidad y estudios complejos, y además; los costos de los Recursos Profesionales de la oficina de Santiago.

Se obtienen los siguientes resultados de esta sensibilización:

#### **Sensibilidad del VAN:**

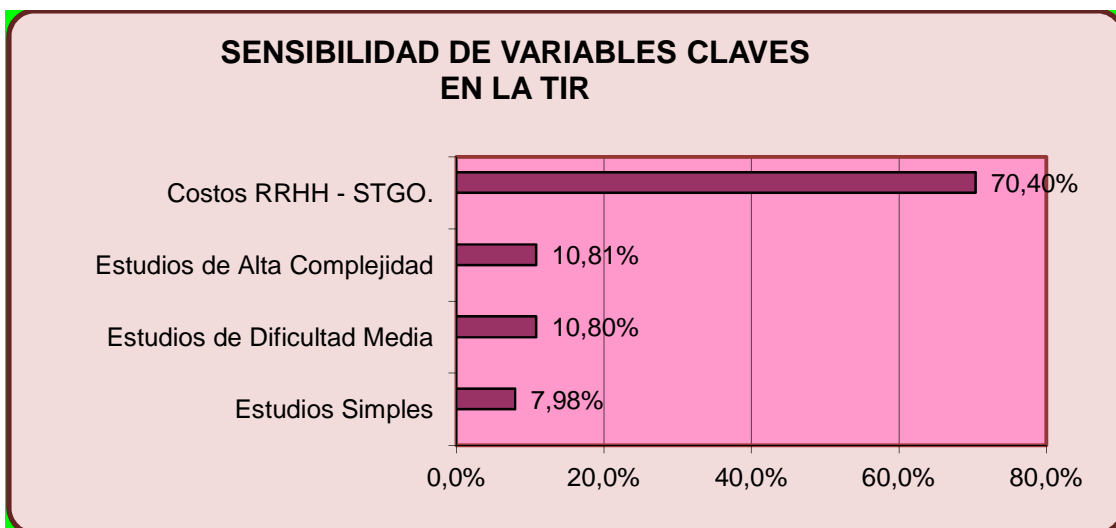
Se obtienen los siguientes resultados:



Se obtienen que para el VAN, los costos de RRHH de la oficina de Santiago tiene la mayor importancia con un 42,65%, en tanto que, los estudios de alta y media complejidad similar con un 22,21% y un 21,64%, y estudios simples tienen la menor influencia con un 13,50%.

#### **Sensibilidad de la TIR:**

Para la TIR se tienen los siguientes resultados:



Se obtiene que para la TIR, los costos de RRHH de la oficina de Santiago tiene una alta importancia con un 70,40%, en tanto que, los estudios de alta y media complejidad tienen una importancia similar de 10,80%, y los estudios simples influyen sólo un 7,98%.

## 9. Conclusiones y recomendaciones

### 9.1. Conclusiones

- a. De acuerdo al desarrollo de tesis, en primer lugar se tienen respuestas a las consultas planteadas al inicio de este trabajo y que se explicitaron en el primer capítulo; además de las conclusiones respecto al Plan Estratégico de la empresa GBArquitectos. Las respuestas a las consultas son:

Consulta: *“¿Qué tan presente está en los contribuyentes la posibilidad que da la ley de obtener este beneficio tributario?”*

La respuesta a esta consulta es que la gran mayoría de los contribuyentes no saben de este derecho de solicitar rebaja del avalúo fiscal de sus propiedades de acuerdo a la ley 17.235 y ligado a lo anterior no conocen empresas que se dedican a realizar estudios para obtener rebaja de los avalúos fiscales.

- b. Con respecto a la otra consulta: *“¿Es sostenible en el tiempo este mercado o las posibilidades de obtener rebajas en los avalúos fiscales decaen en el tiempo, lo*

*que constituiría una seria amenaza a la continuidad en el desarrollo de estos servicios y por consiguiente, al desarrollo de la empresa bajo esta propuesta?”.*

En general las solicitudes de rebajas tienen una clara tendencia a la baja. No obstante estas tendencias, las condiciones y factores que pueden sostener el desarrollo de estos estudios, tienen muchas componentes que son variables en el tiempo como desarrollos urbanos, remodelaciones de los bienes raíces y envejecimientos de éstos.

En definitiva, se puede afirmar que se mantendrá la demanda futura por estos estudios y por lo tanto se dan las condiciones para plantear el negocio.

Respecto al Plan Estratégico de GBArquitectos, las conclusiones son las siguientes:

- Existen importantes oportunidades de negocio en los estudios de rebaja de avalúos fiscales, por lo cual es altamente conveniente desarrollar este Plan para tener un mayor Market Share.
- El desarrollo de estos estudios es mucho más rentable que el desarrollo de proyectos de arquitectura.
- Están dadas las condiciones de mercado y empresariales para desarrollar la empresa GBA para capturar las oportunidades de negocio que se presentan.
- La conclusión más importante es que el desarrollo de este Plan Estratégico demanda un gran esfuerzo inicial, tanto en las actividades estratégicas descritas, como en recursos económicos. No obstante lo anterior, luego de conseguidos los objetivos estratégicos iniciales, el negocio genera un valor económico importante para sus dueños y los clientes.
- El mayor éxito económico se obtendrá abordando estudios de los bienes raíces de mayor avalúo fiscal. Hay información disponible para ubicar, tanto las propiedades, como los propietarios de estos bienes raíces y así, lograr este objeto estratégico.

## **9.2. Recomendaciones**

- 1.- En primer lugar, se recomienda llevar a cabo el Plan Estratégico de acuerdo a lo establecido en esta tesis.
- 2.- Este Plan se debe iniciar con la estructura actual de GBA, reorientando su foco en los estudios.
- 3.- Crear el portafolio con información de los propietarios de los bienes raíces de interés.
- 4.- Abordar los potenciales de acuerdo a un Plan de acercamiento apropiado para incentivarlos a contratar los servicios, con una propuesta ganar- ganar.
- 5.- Dar fuerza a la Marca GBA para que la empresa no dependa de las personas.
- 6.- El personal clave debe focalizar su actuación a las actividades que aportan el mayor valor a la empresa y a sus socios.
- 7.- Otra recomendación importante es abordar en primer lugar aquellos bienes raíces de mayor avalúo fiscal. Estos bienes raíces resultan más rentables para este negocio.
- 8.- Se podría optimizar el empleo del personal directivo clave, como Gerente de Estudios y Gerente de Servicios, pero se debe tener cuidado de no recargar al socio principal en actividades rutinarias que aportan poco valor económico al negocio. En el caso del Gerente de Marketing, dada la especialidad, se recomienda tener este apoyo desde los primeros meses, o contratar un servicio externo que realice las actividades estratégicas necesarias, pero desde el punto de vista de los costos de empresa ambas soluciones son equivalentes.

## 10. Referencias. Bibliografía

1. Resolución Exenta SII N°8 del 18 de enero del 2008 que fija valores de terrenos, construcciones, definiciones técnicas y monto de avalúo exento para el reavalúo de los bienes raíces de la segunda serie no agrícola.
2. Porter, M. E. (March 1979) *How competitive forces shape strategy*. Boston. Harvard Business Review.
3. Kaplan, R. & Norton, D. (2001), HBSP. *The Strategy Focused Organization*. Boston. Harvard Business Review.
4. Lira, F. & Sotz, C. (2011). *Estimación del Premio por Riesgo en Chile, entre el periodo 1993 y 2011*. Banco Central de Chile.

## **11. Anexos**



## **Anexo N°1. Mercado Potencial por Usos a Nivel País**

Información procesada de acuerdo a información obtenida del SII según la ley de transparencia, Transparencia (Solitud SASI AE006W50004289 respondida el 26/10/2012).

El SII entregó:

- Cantidad de Bienes Raíces Afectos, agregados a nivel de Comuna en Primer Semestre 2012.
- Ingresos por Contribuciones de Bienes Raíces agregado al Primer Semestre 2012.

MERCADO POTENCIAL ELEGIDO - BIENES RAÍCES NO AGRÍCOLAS, POR COMUNA Y DESTINO PRINCIPAL.  
SE CONSIDERA UN 5% DE LOS INGRESOS DE CONTRIBUCIONES EN 3 AÑOS.

Valores en Millones de \$.

REGIÓN	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	SUMA POR COMUNA
REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA	ARICA	12.0	149.3	26.6	69.3	28.2	57.3	31.5	374.2	377.8
	CAMARONES	0.0	0.1	0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.4	Millones \$
	PUTRE	0.0	0.1	0.2	0.0	0.8	1.6	0.2	3.0	0.8
	GENERAL LAGOS	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2	Millones US\$\$
REGIÓN DE TARAPACÁ	IQUIQUE	94.7	410.1	59.8	373.0	66.4	115.7	82.3	1202.0	1274.1
	PICA	0.0	0.8	7.8	7.7	0.6	4.1	0.0	21.1	Millones \$
	POZO ALMONTE	0.3	2.2	5.5	0.4	2.9	0.7	0.2	12.2	2.6
	HUARA	0.0	0.1	1.2	0.0	0.0	0.4	0.0	1.9	
	CAMINA	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	COLCHANE	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	Millones US\$\$
	ALTO HOSPICIO	2.6	5.5	18.4	3.2	0.8	5.4	1.1	37.0	
REGIÓN ANTOFAGASTA	TOCOPILLA	0.4	9.2	12.4	5.0	1.3	22.7	1.7	52.7	2305.0
	MARIA ELENA	0.0	0.0	0.4	0.0	0.0	0.9	0.0	1.3	Millones \$
	ANTOFAGASTA	49.9	549.7	163.5	648.3	67.6	149.6	132.8	1761.5	4.7
	TALTAL	0.1	1.9	4.6	0.4	0.2	1.3	0.4	8.8	
	MEJILLONES	0.0	1.8	26.6	3.9	0.7	12.8	0.6	46.3	
	SIERRA GORDA	0.0	0.3	1.1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.4	
	CALAMA	3.7	149.7	20.9	141.2	41.1	25.7	33.3	415.8	
	OLLAGUE	0.0	0.0	0.7	0.1	0.0	0.0	0.0	0.9	
SAN PEDRO DE TACAMA	0.0	0.8	4.7	0.1	8.7	2.0	0.0	16.4	Millones US\$\$	
REGIÓN ATACAMA	CHANARAL	0.3	7.1	1.5	0.9	0.6	9.3	0.6	20.2	603.5
	DIEGO DE ALMAGRO	0.3	5.8	0.5	0.5	0.5	0.9	0.7	9.1	Millones \$
	COPIAPO	6.9	181.2	33.3	121.3	25.4	19.0	40.1	427.2	1.2
	CALDERA	0.3	8.4	11.9	9.0	5.1	11.1	0.8	46.5	
	TIERRA AMARILLA	0.8	2.5	2.7	0.5	0.4	1.5	0.2	8.5	
	VALLENAR	2.0	33.5	8.4	15.3	2.3	8.3	7.1	76.8	
	FREIRINA	0.0	0.6	0.5	0.4	0.0	0.4	0.1	2.1	
	HUASCO	0.1	2.6	1.0	0.5	0.4	7.7	0.1	12.4	
ALTO DEL CARMEN	0.0	0.2	0.2	0.0	0.0	0.3	0.0	0.7	Millones US\$\$	
REGIÓN DE COQUIMBO	LA SERENA	12.4	265.6	139.5	443.8	48.5	13.4	73.3	996.6	1999.7
	LA HIGUERA	0.0	0.2	2.5	0.0	0.0	0.0	0.0	2.7	Millones \$
	COQUIMBO	9.2	131.9	228.6	221.0	33.7	72.8	22.6	719.8	4.1
	ANDACOLLO	0.0	0.9	2.4	0.2	0.0	0.1	0.1	3.7	
	VICUNA	0.1	3.8	8.2	4.2	1.9	1.9	0.4	20.5	
	PAIHUANO	0.1	0.5	4.1	0.9	1.4	1.4	0.0	8.5	
	OVALLE	1.5	45.6	38.8	15.5	1.2	12.6	6.9	122.1	
	MONTE PATRIA	0.1	0.9	1.5	0.3	0.0	2.5	0.0	5.2	
	PUNTAQUI	0.0	0.2	0.4	0.1	0.0	0.0	0.0	0.7	
	COMBARBALA	0.0	0.8	0.7	0.1	0.1	0.5	0.0	2.3	
	RIO HURTADO	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	
	ILLAPEL	0.5	7.3	4.6	2.1	0.8	2.2	1.4	18.9	
	SALAMANCA	0.4	5.1	3.0	2.6	2.6	2.3	0.3	16.2	
	LOS VILOS	0.2	9.3	44.1	12.4	3.0	6.7	0.8	76.6	
CANELA	0.1	0.4	5.1	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	Millones US\$\$	

REGIÓN	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
REGIÓN DE VALPARAISO	LA LIGUA	1.5	24.1	29.8	10.7	0.9	3.1	2.9	73.0	9067.4 Millones \$
	PETORCA	0.1	0.2	1.1	0.2	0.2	0.0	0.0	1.8	
	CABILDO	0.2	3.5	2.3	1.9	0.0	0.7	0.4	9.0	
	ZAPALLAR	5.0	13.6	110.9	381.5	2.1	0.0	0.3	513.4	
	PAPUDO	0.5	3.2	17.0	32.6	2.0	0.4	0.2	55.9	
	VALPARAISO	53.4	416.2	153.4	255.9	16.1	59.3	193.5	1147.7	
	VINA DEL MAR	80.0	759.8	258.2	1847.4	139.1	122.7	251.0	3458.3	
	VILLA ALEMANA	2.3	46.1	65.7	74.7	2.1	9.8	3.0	203.7	
	QUILPUE	5.1	114.2	74.0	145.1	4.2	40.8	9.5	393.0	
	CASABLANCA	2.3	9.7	68.4	46.3	0.5	36.9	2.6	166.8	
	QUINTERO	1.6	11.4	51.5	25.7	4.1	52.3	2.3	148.9	
	PUCHUNCAVI	2.0	12.1	71.9	86.6	8.0	25.6	0.1	206.2	
	JUAN FERNANDEZ	0.0	0.0	0.2	0.0	0.1	0.0	0.0	0.4	
	CON CON	14.8	38.0	148.0	342.1	10.7	126.1	2.7	682.3	
	SAN ANTONIO	16.7	159.1	20.3	17.0	0.9	31.6	16.0	261.6	
	SANTO DOMINGO	2.1	3.2	73.9	232.0	0.3	1.3	0.5	313.2	
	CARTAGENA	1.3	15.2	15.2	14.2	4.0	1.1	0.1	51.2	
	EL TABO	0.6	6.6	31.7	19.5	0.8	0.0	0.1	59.4	
	EL QUISCO	0.4	18.6	49.0	43.9	10.0	0.1	0.1	122.2	
	ALGARROBO	5.4	14.9	111.5	172.7	0.1	0.0	0.6	305.3	
	QUILLOTA	2.3	61.4	26.3	44.1	1.9	14.2	7.7	157.7	
	NOGALES	0.0	1.6	2.0	2.2	0.6	2.1	0.4	8.9	
	HIJUELAS	0.8	1.5	10.1	1.1	0.0	5.3	0.1	18.9	
	LA CALERA	2.6	47.7	14.5	22.6	0.8	21.8	2.7	112.6	
	LA CRUZ	0.1	1.8	5.3	6.4	0.1	0.5	0.0	14.2	
	LIMACHE	1.7	19.0	27.0	34.8	0.7	6.0	1.7	90.9	
	OLMUE	0.8	8.6	32.4	35.7	18.2	0.1	0.2	96.0	
	SAN FELIPE	3.1	43.6	11.9	30.7	0.8	28.1	5.5	123.8	
	PANQUEHUE	0.0	0.5	2.3	0.9	0.1	0.2	0.0	4.2	
	CATEMU	0.1	1.2	2.7	0.2	0.0	11.6	0.5	16.3	
	PUTAENDO	0.0	0.7	1.7	1.4	0.3	0.7	0.1	4.9	
	SANTA MARIA	0.0	1.1	2.4	2.1	0.7	1.0	0.0	7.2	
	LLAY LLAY	0.3	4.7	7.9	0.8	0.2	12.0	0.7	26.6	
LOS ANDES	1.3	50.1	14.0	35.6	8.6	30.4	15.6	155.6		
CALLE LARGA	0.0	0.7	2.8	6.5	0.2	0.0	0.1	10.2		
SAN ESTEBAN	0.0	1.8	12.0	6.7	0.1	1.2	0.0	21.8		
RINCONADA	0.0	8.4	7.4	8.3	0.1	0.0	0.0	24.3		
<b>TOTAL REGIÓN</b>	<b>208.8</b>	<b>1924.1</b>	<b>1536.6</b>	<b>3990.2</b>	<b>239.5</b>	<b>647.1</b>	<b>521.0</b>	<b>9067.4</b>	<b>18.5</b> Millones US\$\$	

REGIÓN	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
REGIÓN DEL LIB. GRAL. B. OHIGGINS	NAVIDAD	0.0	0.8	2.5	0.2	0.4	0.0	0.0	4.0	4477.2
	RANCAGUA	18.1	432.2	52.4	231.4	10.4	61.1	111.0	916.7	Millones \$
	MACHALI	0.1	8.8	51.2	129.9	0.7	55.8	2.3	248.9	
	GRANEROS	1.5	7.5	2.7	6.2	0.3	20.5	0.9	39.6	
	SAN FCO MOSTAZAL	0.6	46.9	18.4	6.2	0.1	19.4	0.8	92.3	
	DONIHUE	0.1	1.9	5.1	4.2	0.3	11.0	0.5	23.2	
	COLTAUCO	0.6	1.9	3.4	2.0	0.0	0.5	0.0	8.4	
	CODEGUA	0.2	1.5	2.7	3.0	0.0	3.1	0.0	10.5	
	PEUMO	1.3	2.3	1.7	2.5	0.0	0.4	0.1	8.3	
	LAS CABRAS	2.1	11.4	33.5	62.4	0.4	1.7	0.7	112.2	
	SAN VICENTE	1.3	30.9	9.7	12.5	0.3	11.8	2.6	69.3	
	PICHIDEGUA	0.2	1.2	2.9	0.7	0.0	0.1	0.1	5.1	
	RENGO	6.7	29.5	8.2	13.4	1.5	45.4	3.9	108.7	
	REQUINOA	2.2	7.1	16.5	35.7	0.2	34.0	0.7	96.5	
	OLIVAR	0.8	3.9	3.4	4.2	0.0	8.1	0.5	21.0	
	MALLOA	0.9	1.2	1.4	0.7	0.0	8.1	0.0	12.4	
	COINCO	0.0	0.3	0.8	0.6	0.0	0.5	0.0	2.4	
	QUINTA TILCOCO	0.1	1.1	1.3	0.5	0.0	1.7	0.1	4.8	
	SAN FERNANDO	4.8	93.1	28.4	70.4	1.8	68.1	8.3	275.0	
	CHIMBARONGO	0.3	5.2	6.5	4.6	0.3	6.5	0.1	23.5	
	NANCAGUA	0.4	2.3	2.0	1.7	0.0	2.2	0.2	8.8	
	PLACILLA	0.1	0.4	1.8	1.4	0.2	3.9	0.0	7.8	
	SANTA CRUZ	1.8	43.4	11.6	19.1	4.7	5.6	2.3	88.6	
	LOLOL	0.0	0.2	2.5	0.1	0.0	0.3	0.0	3.2	
	PALMILLA	0.1	0.3	1.7	0.4	0.0	2.6	0.0	5.2	
	PERALILLO	0.1	1.2	1.9	0.5	0.7	1.8	0.3	6.4	
	CHEPICA	0.1	1.0	2.0	0.4	0.0	0.1	0.0	3.6	
	PUMANQUE	0.0	0.1	0.4	0.1	0.0	0.0	0.0	0.7	
PICHILEMU	0.2	15.2	25.0	5.0	5.9	0.3	0.4	52.0		
LITUECHE	0.1	0.9	3.9	2.6	0.0	5.1	0.0	12.5	9.2	
LA ESTRELLA	0.1	0.6	6.3	6.7	0.0	0.1	0.0	13.7	Millones	
MARCHIGUE	0.0	1.2	1.9	0.4	0.0	0.8	0.0	4.4	US\$\$	
PAREDONES	0.0	0.5	1.7	1.1	0.0	0.0	0.0	3.4		

REGIÓN	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
REGIÓN DEL MAULE	CURICO	15.8	214.1	38.4	130.2	3.8	94.3	39.3	535.9	2184.2 Millones \$
	TENO	0.3	3.4	2.2	1.3	0.0	26.4	0.1	33.7	
	ROMERAL	1.3	4.9	3.1	4.6	1.2	28.9	0.2	44.3	
	RAUCO	0.0	0.3	0.8	0.7	0.2	1.4	0.0	3.4	
	LICANTEN	0.1	2.8	5.5	2.2	2.7	4.3	0.1	17.8	
	VICHUQUEN	0.1	1.0	13.5	28.5	1.8	0.0	0.0	45.0	
	HUALANE	0.3	2.8	1.6	0.7	0.0	0.3	0.4	6.0	
	MOLINA	2.3	12.3	4.7	3.7	0.1	39.5	1.1	63.7	
	SAGRADA FAMILIA	0.4	0.6	1.3	0.7	0.1	12.4	0.0	15.5	
	TALCA	16.5	287.0	64.6	233.9	20.1	69.1	92.0	783.2	
	SAN CLEMENTE	0.4	5.1	8.7	3.2	0.2	6.1	0.4	24.0	
	PELARCO	0.0	0.2	0.4	0.2	0.0	0.1	0.0	0.9	
	RIO CLARO	0.0	0.5	0.7	0.0	0.0	2.1	0.0	3.4	
	PENCAHUE	0.0	0.4	1.7	3.9	0.0	2.1	0.0	8.1	
	MAULE	0.0	2.7	3.8	3.6	0.8	5.5	0.2	16.6	
	CUREPTO	0.0	0.6	0.8	0.2	0.0	0.0	0.2	1.9	
	CONSTITUCION	1.0	30.3	6.3	23.1	0.7	42.4	4.1	107.9	
	EMPEDRADO	0.0	0.1	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.4	
	SAN RAFAEL	0.0	1.2	0.5	0.2	0.3	1.9	0.0	4.0	
	LINARES	5.3	105.8	22.4	58.3	3.6	28.9	22.3	246.7	
	YERBAS BUENAS	0.0	0.2	1.1	0.1	0.0	10.8	0.0	12.2	
	COLBUN	0.0	1.2	7.1	3.3	4.2	6.3	0.0	22.2	
	LONGAVI	0.2	1.7	2.9	0.5	0.1	1.9	0.0	7.5	
	PARRAL	1.5	26.3	9.6	9.3	0.5	5.9	3.3	56.4	
	RETIRO	0.1	0.6	1.5	0.1	0.0	3.2	0.1	5.6	
	VILLA ALEGRE	0.1	1.7	1.9	1.8	0.1	3.1	0.1	8.8	
	SAN JAVIER	2.3	11.4	4.5	7.0	0.3	13.2	0.6	39.3	
	CAUQUENES	1.3	19.6	5.1	11.8	0.4	3.5	4.2	45.9	
	PELLUHUE	0.1	6.5	8.7	4.2	1.4	0.0	0.2	21.1	
	CHANCO	0.1	0.6	1.4	0.4	0.0	0.1	0.6	3.1	4.5 Millones US\$\$

REGIÓN	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
REGIÓN DEL BÍO BÍO	CHILLAN	12.9	277.5	43.7	227.3	9.7	33.7	44.5	649.3	5836.6 Millones \$
	PINTO	0.1	8.4	18.9	3.0	11.7	0.1	0.0	42.3	
	COIHUECO	0.1	1.5	2.2	1.8	0.0	0.1	0.1	6.0	
	QUIRIHUE	0.0	1.4	0.8	0.4	0.0	0.2	0.1	3.0	
	NINHUE	0.0	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	
	PORTEZUELO	0.0	0.4	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	0.8	
	COBQUECURA	0.1	0.8	1.1	0.3	0.3	0.0	0.0	2.4	
	TREHUACO	0.0	0.2	0.3	0.1	0.0	1.0	0.0	1.6	
	SAN CARLOS	1.4	17.9	5.6	9.2	0.1	13.2	1.8	49.2	
	NIQUEN	0.0	0.1	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	
	SAN FABIAN	0.0	0.2	0.9	0.1	0.0	0.0	0.0	1.1	
	SAN NICOLAS	0.0	0.4	0.5	0.1	0.0	0.8	0.0	1.9	
	BULNES	0.1	4.3	2.8	1.1	0.0	4.1	0.4	12.7	
	SAN IGNACIO	0.1	0.6	0.8	0.2	0.0	0.0	0.2	1.8	
	QUILLON	0.0	4.9	7.5	2.6	0.4	0.0	0.2	15.5	
	YUNGAY	0.1	3.1	1.3	1.5	0.0	12.5	0.6	19.0	
	PEMUCO	0.1	0.3	0.6	0.3	0.0	7.6	0.0	9.0	
	EL CARMEN	0.5	0.9	0.5	0.4	0.0	0.2	0.0	2.6	
	RANQUIL	0.0	0.4	0.3	0.0	0.0	41.9	0.0	42.7	
	COELEMU	0.2	3.9	0.7	0.6	0.0	1.7	0.2	7.3	
	CHILLAN VIEJO	4.8	9.0	6.5	3.2	0.9	4.2	0.7	29.3	
	CONCEPCION	53.6	613.6	148.6	721.3	40.5	56.5	222.6	1856.6	
	PENCO	6.1	6.2	12.0	5.5	1.8	31.8	1.4	64.7	
	HUALQUI	0.0	1.3	1.6	0.2	0.0	0.4	0.1	3.5	
	FLORIDA	0.0	0.3	0.8	0.0	0.0	0.3	0.0	1.3	
	TOME	1.4	11.4	24.1	21.7	0.6	20.1	3.3	82.7	
	TALCAHUANO	52.9	168.7	101.1	36.5	10.6	402.5	25.9	798.2	
CORONEL	16.9	18.2	35.0	6.8	0.7	61.3	4.5	143.4		
LOTA	0.3	6.1	2.5	1.0	0.3	8.0	3.8	22.1		

REGIÓN DEL BÍO BÍO	SANTA JUANA	0.0	1.9	2.0	0.3	0.0	0.1	0.1	4.4	11.9 Millones US\$\$
	SAN PEDRO DE LA PAZ	12.9	38.5	164.1	274.8	0.4	73.5	16.7	580.9	
	CHIGUAYANTE	2.9	16.9	56.2	212.0	0.3	22.3	2.0	312.4	
	HUALPEN	16.9	54.9	50.8	14.7	0.0	166.9	8.7	312.9	
	ARAUCO	0.1	5.6	2.2	2.3	0.0	26.2	0.4	36.8	
	CURANILAHUE	0.0	3.1	1.0	0.1	0.0	3.4	0.2	7.9	
	LEBU	0.3	3.4	2.7	0.6	0.0	0.8	0.3	8.2	
	LOS ALAMOS	0.0	0.7	0.8	0.0	0.1	1.8	0.1	3.5	
	CANETE	0.3	7.0	1.9	1.1	0.2	0.7	0.9	12.3	
	CONTULMO	0.1	0.3	0.3	0.1	0.0	0.0	0.0	0.7	
	TIRUA	0.0	0.3	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.5	
	LOS ANGELES	15.4	175.2	73.6	128.6	12.8	60.7	44.9	511.3	
	SANTA BARBARA	0.2	2.4	1.6	0.4	0.0	0.3	0.3	5.2	
	LAJA	0.2	7.0	1.5	5.6	0.1	17.2	0.7	32.4	
	QUILLECO	0.0	0.2	0.2	0.0	0.0	2.0	0.1	2.4	
	NACIMIENTO	0.4	6.2	3.8	2.3	0.1	31.7	0.9	45.4	
	NEGRETE	0.0	1.1	0.8	0.2	0.0	0.4	0.0	2.5	
	MULCHEN	1.1	6.7	1.9	2.3	0.3	15.1	0.4	27.8	
	QUILACO	0.0	0.2	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	
	YUMBEL	0.3	2.7	2.3	0.7	0.0	0.9	0.3	7.2	
	CABRERO	0.2	5.9	5.3	1.3	0.3	25.9	0.7	39.7	
	SAN ROSENDO	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	
	TUCAPEL	0.2	1.7	1.5	0.3	0.0	1.3	0.0	5.0	
ANTUCO	0.0	0.3	0.9	0.1	0.6	0.6	0.0	2.5		
ALTO BIOBIO	0.0	0.3	0.7	0.0	0.6	1.0	0.0	2.5		
<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>203.4</b>	<b>1504.6</b>	<b>798.4</b>	<b>1693.1</b>	<b>93.3</b>	<b>1155.2</b>	<b>388.6</b>	<b>5836.6</b>		

REGIÓN DE LA ARAUCANÍA	COMUNA	BODEGA Y ALMAC	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTELMOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	ELEGIDO	3182.2 Millones \$
	ANGOL	2.5	21.6	10.6	16.8	1.2	12.0	5.3	69.9	
PUREN	0.2	1.4	0.5	0.3	0.1	0.1	0.4	3.0		
LOS SAUCES	0.1	0.4	0.1	0.1	0.0	0.1	0.0	0.9		
RENAICO	0.0	0.9	0.5	0.2	0.0	0.6	0.0	2.2		
COLLIPULLI	2.1	5.7	1.6	0.7	0.1	14.2	0.5	24.9		
ERCILLA	0.1	1.0	0.3	0.0	0.0	0.0	0.1	1.6		
TRAIQUEN	0.9	3.4	1.0	1.8	0.0	1.4	0.8	9.3		
LUMACO	0.2	0.4	0.3	0.1	0.1	0.0	0.0	1.1		
VICTORIA	0.5	10.5	2.7	3.6	0.6	7.2	2.1	27.2		
CURACAUTIN	0.7	3.3	1.2	0.8	1.2	1.0	0.3	8.6		
LONQUIMAY	0.1	0.5	0.6	0.0	0.0	0.0	0.0	1.3		
TEMUCO	37.9	559.6	86.4	508.1	27.1	52.2	175.7	1447.0		
VILCUN	0.8	1.1	2.4	0.8	0.0	7.4	0.5	13.1		
FREIRE	0.8	1.5	2.0	0.3	0.0	3.8	0.0	8.4		
CUNCO	0.2	2.5	2.3	6.6	0.2	0.2	0.1	11.9		
LAUTARO	1.7	5.3	5.4	1.5	0.0	10.2	0.9	25.0		
PERQUENCO	0.0	0.2	0.3	0.0	0.0	0.2	0.1	0.8		
GALVARINO	0.1	0.9	0.2	0.2	0.0	0.1	0.0	1.5		
NUEVA IMPERIAL	0.9	3.8	1.3	0.9	0.1	1.3	0.5	8.8		
CARAHUE	0.4	2.8	0.6	0.2	0.0	0.2	0.3	4.5		
SAAVEDRA	0.1	0.7	1.2	0.0	0.1	0.0	0.0	2.1		
PITRUFQUEN	0.5	4.7	1.8	1.7	0.0	3.8	0.4	13.0		
GORBEA	0.4	2.4	1.0	0.3	0.0	2.8	0.4	7.3		
TOLTEN	0.0	0.4	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.7		
LONCOCHE	0.8	4.0	1.9	0.7	0.2	3.1	0.3	11.0		
VILLARRICA	3.0	57.2	70.8	125.2	33.7	6.5	6.8	303.2		
PUCON	3.1	49.7	82.5	107.4	20.4	0.0	2.3	265.3		
MELIPEUCO	0.0	0.2	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0	0.4		
CURARREHUE	0.0	0.5	0.8	0.0	0.0	0.0	0.1	1.4		
TEODORO SCHMIDT	0.3	0.8	0.6	0.0	0.0	0.2	0.0	1.9		
PADRE LAS CASAS	8.2	12.0	3.1	2.9	1.3	9.6	1.3	38.5		
CHOLCHOL	0.1	0.2	1.6	0.2	0.0	0.0	0.0	2.1		
VALDIVIA	17.0	221.2	81.6	175.2	30.9	62.1	43.8	631.8		
MARIQUINA	0.2	3.5	1.4	0.3	0.4	23.7	0.1	29.6		
LANCO	0.1	2.5	0.9	0.4	0.0	1.9	0.4	6.3		
LOS LAGOS	0.7	3.8	6.1	1.3	0.5	3.2	0.3	16.0		
FUTRONO	0.2	2.8	13.2	10.7	4.5	0.5	0.0	32.0		
CORRAL	0.0	0.5	0.7	0.0	0.0	0.8	0.1	2.0		
MAFIL	0.0	0.7	0.4	0.1	0.0	0.1	0.0	1.4		
PANGUIPULLI	0.3	7.2	16.9	9.0	3.7	4.7	0.6	42.4		
LA UNION	3.0	16.5	13.1	9.3	1.0	13.5	2.6	59.1		
PAILLACO	0.2	5.5	0.7	0.3	0.1	2.0	0.3	9.0		
RIO BUENO	1.4	9.0	3.1	2.1	0.2	1.7	0.8	18.3		
LAGO RANCO	0.1	0.8	8.4	6.4	0.3	0.2	0.0	16.3		
									6.5 Millones US\$\$	



COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
OSORNO	20.0	292.4	78.7	211.6	7.6	56.2	45.4	711.9	2333.6 Millones \$
SAN PABLO	0.0	0.8	0.8	0.2	0.0	0.7	0.0	2.5	
PUERTO OCTAY	0.3	0.7	7.1	2.4	0.2	0.5	0.0	11.2	
PUYEHUE	0.2	1.3	15.6	8.3	7.0	1.5	0.0	33.8	
RIO NEGRO	0.2	1.7	2.6	0.7	0.0	0.9	0.3	6.4	
PURRANQUE	0.6	4.2	3.2	0.8	0.0	5.0	0.4	14.1	
SAN JUAN DE LA COSTA	0.0	0.0	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.6	
PUERTO MONTT	54.9	323.6	127.1	195.6	37.6	111.0	117.6	967.3	
COCHAMO	0.0	0.4	0.4	0.3	1.0	2.4	0.3	4.8	
PUERTO VARAS	5.3	43.9	72.1	89.9	51.4	11.3	7.6	281.5	
FRESIA	0.1	0.8	1.0	0.3	0.0	0.7	0.3	3.1	
FRUTILLAR	0.3	5.1	14.2	7.4	6.4	2.3	0.5	36.1	
LLANQUIHUE	0.4	2.7	6.6	8.5	1.0	12.2	0.6	32.0	
MAULLIN	0.2	1.3	1.0	0.4	0.1	0.6	0.3	3.9	
LOS MUERMOS	0.2	2.2	1.2	0.3	2.1	0.0	0.2	6.3	
CALBUCO	1.2	3.2	4.0	1.0	0.4	21.4	0.4	31.7	
CASTRO	2.2	35.3	9.9	17.3	5.3	7.3	6.2	83.4	
CHONCHI	0.5	1.7	6.7	1.3	0.8	4.5	0.1	15.5	
QUEILEN	0.0	0.2	0.5	0.1	0.0	0.4	0.0	1.2	
QUELLON	0.4	4.0	2.6	0.9	0.9	4.2	0.3	13.3	
PUQUELDON	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.5	
ANCUD	1.0	18.5	12.4	13.4	2.7	4.7	3.5	56.2	
QUEMCHI	0.1	0.2	0.3	0.0	0.0	0.6	0.0	1.3	
DALCAHUE	0.9	1.4	1.8	0.7	0.0	3.8	0.0	8.6	
CURACO DE VELEZ	0.0	0.1	0.3	0.0	0.0	0.1	0.0	0.5	
QUINCHAO	0.2	1.1	0.9	0.3	0.2	0.4	0.0	3.1	
CHAITEN	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
HUALAIHUE	0.0	0.0	0.7	0.0	0.1	0.3	0.0	1.2	
FUTALEUFU	0.0	0.5	0.2	0.0	0.3	0.0	0.0	1.0	
PALENA	0.0	0.4	0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.6	4.8 Millones US\$\$

REGIÓN DE LOS LAGOS	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	2333.6 Millones \$
	OSORNO	20.0	292.4	78.7	211.6	7.6	56.2	45.4	711.9	
SAN PABLO	0.0	0.8	0.8	0.2	0.0	0.7	0.0	2.5		
PUERTO OCTAY	0.3	0.7	7.1	2.4	0.2	0.5	0.0	11.2		
PUYEHUE	0.2	1.3	15.6	8.3	7.0	1.5	0.0	33.8		
RIO NEGRO	0.2	1.7	2.6	0.7	0.0	0.9	0.3	6.4		
PURRANQUE	0.6	4.2	3.2	0.8	0.0	5.0	0.4	14.1		
SN JUAN DE LA COSTA	0.0	0.0	0.3	0.2	0.1	0.0	0.0	0.6		
PUERTO MONTT	54.9	323.6	127.1	195.6	37.6	111.0	117.6	967.3		
COCHAMO	0.0	0.4	0.4	0.3	1.0	2.4	0.3	4.8		
PUERTO VARAS	5.3	43.9	72.1	89.9	51.4	11.3	7.6	281.5		
FRESIA	0.1	0.8	1.0	0.3	0.0	0.7	0.3	3.1		
FRUTILLAR	0.3	5.1	14.2	7.4	6.4	2.3	0.5	36.1		
LLANQUIHUE	0.4	2.7	6.6	8.5	1.0	12.2	0.6	32.0		
MAULLIN	0.2	1.3	1.0	0.4	0.1	0.6	0.3	3.9		
LOS MUERMOS	0.2	2.2	1.2	0.3	2.1	0.0	0.2	6.3		
CALBUCO	1.2	3.2	4.0	1.0	0.4	21.4	0.4	31.7		
CASTRO	2.2	35.3	9.9	17.3	5.3	7.3	6.2	83.4		
CHONCHI	0.5	1.7	6.7	1.3	0.8	4.5	0.1	15.5		
QUEILEN	0.0	0.2	0.5	0.1	0.0	0.4	0.0	1.2		
QUELLON	0.4	4.0	2.6	0.9	0.9	4.2	0.3	13.3		
PUQUELDON	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0	0.5		
ANCUD	1.0	18.5	12.4	13.4	2.7	4.7	3.5	56.2		
QUEMCHI	0.1	0.2	0.3	0.0	0.0	0.6	0.0	1.3		
DALCAHUE	0.9	1.4	1.8	0.7	0.0	3.8	0.0	8.6		
CURACO DE VELEZ	0.0	0.1	0.3	0.0	0.0	0.1	0.0	0.5		
QUINCHAO	0.2	1.1	0.9	0.3	0.2	0.4	0.0	3.1		
CHAITEN	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
HUALAIHUE	0.0	0.0	0.7	0.0	0.1	0.3	0.0	1.2		
FUTALEUFU	0.0	0.5	0.2	0.0	0.3	0.0	0.0	1.0		
PALENA	0.0	0.4	0.1	0.0	0.2	0.0	0.0	0.6	4.8 Millones US\$\$	

	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
REGIÓN DE AYSÉN	GUAITECAS	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4	213.4 Millones \$
	AYSEN	1.6	14.0	6.7	3.1	4.3	14.9	2.0	46.6	
	CISNES	0.1	1.6	1.2	0.2	1.9	0.7	0.1	5.8	
	CHILE CHICO	0.2	2.6	2.5	0.3	2.4	1.1	0.5	9.5	
	RIO IBANEZ	0.0	0.2	0.9	0.0	0.1	0.0	0.0	1.2	
	COCHRANE	0.1	1.3	0.7	0.1	0.8	0.2	0.1	3.3	
	O'HIGGINS	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	
	TORTEL	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	COYHAIQUE	4.8	52.4	29.0	32.5	7.3	9.9	10.2	146.2	
LAGO VERDE	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4 Millones US\$\$	
REGIÓN DE MAGALLANES	PUERTO NATALES	0.7	16.7	7.3	3.1	18.8	7.0	3.1	56.7	664.8 Millones \$
	TORRES DEL PAINE	0.1	0.6	0.1	0.0	8.9	0.0	0.0	9.8	
	RIO VERDE	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
	SAN GREGORIO	0.0	0.2	0.1	0.0	0.1	3.8	0.0	4.1	
	PUNTA ARENAS	25.8	221.9	61.0	111.8	28.1	79.9	65.5	594.0	
	LAGUNA BLANCA	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	

	COMUNA	BODEGA Y ALMACENAJE	COMERCIO	ERIAZO	HABITACIONAL	HOTEL MOTEL	INDUSTRIA	OFICINA	MERCADO ELEGIDO	
REGIÓN METROPOLITANA	SANTIAGO CENTRO	102.0	2173.8	53.6	729.9	118.5	58.4	2089.9	5325.9	54926.5 Millones \$
	SANTIAGO OESTE	50.9	470.7	13.3	220.2	12.7	142.7	49.9	960.4	
	SANTIAGO SUR	59.1	531.6	10.1	142.5	5.9	276.3	55.1	1080.6	
	RECOLETA	32.7	318.4	7.1	98.2	2.9	145.4	30.1	634.7	
	INDEPENDENCIA	19.1	129.2	5.7	41.2	0.6	92.9	14.7	303.4	
	QUINTA NORMAL	32.6	99.1	8.0	30.8	1.1	141.1	6.8	319.5	
	MAIPU	28.4	256.7	122.0	175.1	0.8	388.6	23.5	995.3	
	PUDAHUEL	189.5	53.1	156.7	58.7	10.1	101.3	17.4	586.9	
	RENCA	57.9	43.2	33.9	7.9	0.1	155.6	19.3	317.9	
	QUILICURA	270.6	63.6	156.6	66.3	0.0	765.9	19.2	1342.2	
	CONCHALI	11.9	71.8	9.4	7.8	1.1	82.1	11.1	195.2	
	LO PRADO	0.6	24.8	0.5	3.7	0.1	2.1	1.5	33.3	
	CERRO NAVIA	0.5	25.0	1.1	2.4	0.0	18.2	2.2	49.3	
	ESTACION CENTRAL	32.8	227.0	29.4	51.1	5.1	148.6	10.5	504.4	
	HUECHURABA	70.9	190.2	164.8	348.5	0.0	132.5	236.1	1143.1	

	CERRILLOS	96.4	217.6	74.4	20.2	0.0	261.6	2.7	<b>672.8</b>	
	COLINA	14.0	46.2	409.5	711.1	0.0	123.1	5.0	<b>1308.9</b>	
	LAMPA	62.4	7.0	106.5	43.4	0.4	205.0	2.3	<b>427.0</b>	
	TIL-TIL	0.6	2.3	2.5	3.3	0.0	13.8	0.8	<b>23.3</b>	
	TALAGANTE	0.7	34.7	41.9	65.0	0.0	16.3	3.4	<b>162.0</b>	
	ISLA DE MAIPO	0.8	4.5	29.2	18.9	0.0	2.1	0.0	<b>55.6</b>	
	EL MONTE	0.4	5.2	7.1	9.8	0.0	5.9	0.3	<b>28.6</b>	
	PENAFLORES	2.7	22.1	38.4	52.8	0.3	16.2	0.8	<b>133.3</b>	
	PADRE HURTADO	0.4	3.2	19.4	22.0	0.3	20.3	0.1	<b>65.7</b>	
	MELIPILLA	2.3	49.1	24.0	33.0	1.1	17.4	11.3	<b>138.3</b>	
	MARIA PINTO	0.0	0.4	4.1	1.4	0.0	0.0	0.0	<b>6.0</b>	
	CURACAVI	0.6	5.6	19.3	17.9	1.1	2.8	0.5	<b>47.7</b>	
	SAN PEDRO	0.0	0.2	1.6	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>1.8</b>	
	ALHUE	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	<b>0.3</b>	
	PROVIDENCIA	65.6	720.1	82.2	2401.0	163.8	33.7	1487.0	<b>4953.3</b>	
	NUNOA	38.8	364.1	27.5	1403.9	0.6	131.3	144.2	<b>2110.3</b>	
	LAS CONDES	119.7	1850.2	387.8	8101.5	351.6	3.4	2542.3	<b>13356.4</b>	
	LA FLORIDA	6.1	542.5	61.3	365.0	5.6	38.1	31.8	<b>1050.4</b>	
	LA REINA	9.0	157.0	41.4	1229.4	2.5	55.2	9.1	<b>1503.6</b>	
	MACUL	53.2	80.8	11.6	138.0	1.1	298.3	21.5	<b>604.4</b>	
	PENALOLEN	3.4	162.3	115.4	621.1	0.0	27.7	10.7	<b>940.6</b>	
	VITACURA	40.3	602.4	220.3	3636.6	42.4	21.9	300.1	<b>4864.2</b>	
	LO BARNECHEA	13.2	348.1	530.3	3649.8	29.5	12.1	50.5	<b>4633.5</b>	
	PUENTE ALTO	3.5	206.1	87.5	121.4	0.2	90.2	13.6	<b>522.6</b>	
	PIRQUE	0.9	5.1	35.0	88.0	0.0	8.6	0.2	<b>137.8</b>	
	SAN JOSE MAIPO	0.1	11.3	11.5	17.7	0.4	7.2	0.2	<b>48.3</b>	
	SAN MIGUEL	46.8	156.1	18.3	358.6	3.0	152.6	44.1	<b>779.5</b>	
	LA CISTERNA	12.3	101.4	6.5	111.2	5.8	53.2	9.0	<b>299.5</b>	
	LA GRANJA	9.2	28.8	1.5	7.9	1.3	32.1	0.9	<b>81.7</b>	
	SAN RAMON	1.9	25.1	0.3	5.8	0.0	8.6	0.7	<b>42.4</b>	
	LA PINTANA	5.3	17.7	5.2	15.1	0.2	16.4	0.9	<b>60.8</b>	
	P. AGUIRRE CERDA	2.8	78.7	3.0	10.3	0.0	28.4	2.0	<b>125.4</b>	
	SAN JOAQUIN	57.9	57.6	9.5	36.6	1.7	198.6	19.8	<b>381.7</b>	
	LO ESPEJO	2.8	31.6	0.4	3.0	0.3	10.0	0.2	<b>48.3</b>	
	EL BOSQUE	4.3	52.0	3.4	23.7	0.0	18.1	0.9	<b>102.3</b>	
	SAN BERNARDO	95.3	233.0	94.7	111.0	2.8	318.3	31.8	<b>887.0</b>	
	CALERA DE TANGO	0.6	6.1	33.5	120.7	0.0	11.1	0.3	<b>172.2</b>	
	BUIN	2.2	31.8	39.1	61.4	0.0	44.8	2.4	<b>181.7</b>	
	PAINE	2.8	16.6	74.4	43.4	0.4	37.5	0.1	<b>175.2</b>	
<b>REGIÓN METROPOLITANA</b>	<b>TOTAL REGIONAL</b>	<b>1738.8</b>	<b>10962.9</b>	<b>3451.9</b>	<b>25665.4</b>	<b>775.3</b>	<b>4993.5</b>	<b>7338.7</b>	<b>54926.5</b>	<b>112.3 Millones US\$\$</b>

## Anexo N° 2. Formato de Encuesta a Clientes Potencia les

### A.- ANTECEDENTES DE CONTRIBUYENTES Y CONOCIMIENTO DEL PAGO DE CONTRIBUCIONES.

1.- ¿Tiene propiedades por las cuales usted paga contribuciones? ¿Cuántas?

Si	
No	

2.- ¿Cuánto paga de contribuciones por sus propiedades al año?. Valor aproximado

Propiedad 1	\$
Propiedad 2	\$
Propiedad 3	\$
Propiedad 4	\$
Propiedad 5	\$
Propiedad 6	\$
Propiedad 7	\$
Propiedad 8	\$

3.- ¿Qué beneficio tributario tiene hoy?

Propiedad 1	\$
Propiedad 2	\$
Propiedad 3	\$
Propiedad 4	\$
Propiedad 5	\$
Propiedad 6	\$
Propiedad 7	\$
Propiedad 8	\$

4.- ¿Qué tipo de usos tienen sus propiedades? Marque con una cruz

Propiedad 1	
Propiedad 2	
Propiedad 3	
Propiedad 4	
Propiedad 5	
Propiedad 6	
Propiedad 7	
Propiedad 8	

5.- ¿Tiene conocimiento que el cálculo del avalúo fiscal de las propiedades puedes ser revisado por el SII a petición del propietario y obtener rebaja en el pago de contribuciones?. Marque con cruz

Si	
No	

6.- ¿Sabe cómo se calcula el valor de las contribuciones sobre los Bienes Raíces?

Si	
No	
No le interesa	

7.- ¿Sabe qué los avalúos fiscales de sus propiedades se pueden rebajar y son ello, rebajar el pago de contribuciones?

Si	
No	
No le interesa	

8.- ¿Sabe que el Fisco le devuelve el exceso de contribuciones pagadas en los últimos 3 años, si usted obtiene una rebaja en el avalúo fiscal de sus propiedades?

Si	
No	
No le interesa	

9.- ¿Sabe cómo se hace este trámite de re-avalúo de los Bienes Raíces?

Si	
No	
No le interesa	

10.- ¿Sabe ante qué servicio se realiza este trámite re-avalúo de los Bienes Raíces?

Si	
No	
No le interesa	

11.- ¿Sabe cuánto demora este trámite?

Si	
No	
No le interesa	

12.- ¿Sabe qué consecuencias para usted puede tener si el trámite es rechazado?

Si	
No	
No le interesa	

13.- ¿Se interesa en conocer más sobre este trámite y su impacto sobre el pago de sus contribuciones?

Si	
No	
No le interesa	

14.- ¿Cuál medio de información podría llegar más fácilmente a usted respecto a un servicio como este?

Diarios	
Revistas	
Televisión	
Internet	
Afiches publicitarios	
Volantes	
Mail	
Recomendación	
Sitio Web	
Contacto personal	
Otro, ¿Cuál?	

**B.- CONOCIMIENTO SOBRE EMPRESAS QUE DAN EL SERVICIO**

15.- ¿Sabe quién puede hacer este trámite?

Si, ¿Quién?	
No	
No le interesa	

16.- ¿De esta lista de empresas a cual conoce usted?

EMPRESA	Si	No
ACOM		
AGEM		
GUZMÁN Y BENITEZ		
REBCON		
Todo Galpón?		
Otro, ¿Quién?		

**C.- EXIGENCIA A EMPRESA QUE REALIZAN ESTOS ESTUDIOS**

17.- ¿Qué exigencia le haría a la empresa que realice el trámite?

1 Indique lugares de oficina	
2 ¿Atención a domicilio?	
3 ¿Comunicación personal? o ¿por cuál medio?	
4 Web	
5 Atención personalizada	

18.- ¿Qué característica del prestador de este servicio sería relevante al momento de contratar el servicio?

Recomendaciones de servicios prestados anteriormente	
Años de experiencia	
Que sea una oficina multidisciplinaria	
Que tenga oficina en sector oriente de Santiago	
Que tuviera oficina en otro sector. ¿Cuál?	

D.- INTERÉS SOBRE EL SERVICIO Y FORMA DE PAGO

19.- ¿Se interesaría en contratar un servicio, para obtener una rebaja en el pago de contribuciones y devolución de una parte de valor pagado en exceso?

Si	
No	
No le interesa	

20.- ¿Bajo qué modalidad pagaría este servicio?

Pagaría el total del servicio anticipadamente	
Pagaría en cuotas mensuales	
Pagaría un anticipo y el saldo al final del servicio	
Pagaría con parte de la devolución que hace la Tesorería General de la República?	

21.- En caso que usted prefiera pagar con la devolución que hace la Tesorería. ¿Qué porcentaje del valor recuperado estaría dispuesto a pagar?

75%	
65%	
50%	
40%	
30%	
Valor a convenir según lo recuperado	

22.- ¿Aceptaría usted esta propuesta de trabajo?

1. ¿Compartir en un 50% de lo que devuelve la Tesorería?	
2. ¿Qué valor propondría usted?	
3.	



23.- ¿Si el valor recuperado es inferior a \$500.000, aceptaría a pagar la diferencia entre lo recuperado y \$500.000?

1 Si	
2. ¿Cuánto pagaría?	
3. No acepto el servicio	

24.- ¿Aceptaría pagar un anticipo y el resto al final del servicio?

Si, ¿cuánto? (%)	
No	

25.- ¿Aceptaría pagar por que le hicieran un estudio previo para que evaluaran la posibilidad de rebaja tributaria?

No	
De 0 a \$40.000	
De \$41.000 a \$80.000	
De \$80.000 a \$120.000	
Más de \$120.000	

26.- ¿Cómo le gustaría contactarse con el prestador del servicio?

Personalmente	
Teléfono	
Correo electrónico	
Internet a través de página Web	

27.- ¿Aceptaría que este servicio incluyera otras asesorías?. ¿Cuál?

No	
Tributaria	
Contable	
Seguros: ¿Cuál?	
Asesoría sobre planes de AFP	
Asesoría sobre ISAPRES	
Asesoría sobre Inversiones, ¿Cuál?	
Asesoría legal	
Regularización de construcciones	

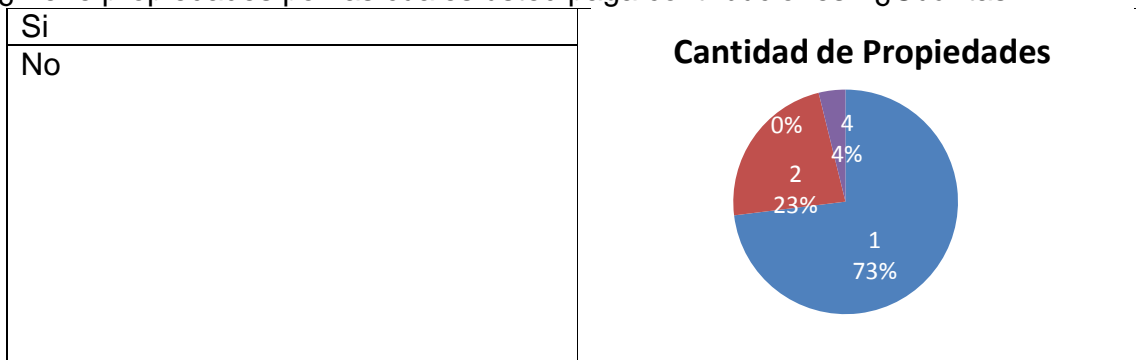
28.- ¿Puede darme sus datos personales?

Nombre	
Dirección	
Edad	
Contactos	

### Anexo N°3. Análisis de Encuestas Realizadas

#### A.- ANTECEDENTES DE CONTRIBUYENTES Y CONOCIMIENTO DEL PAGO DE CONTRIBUCIONES.

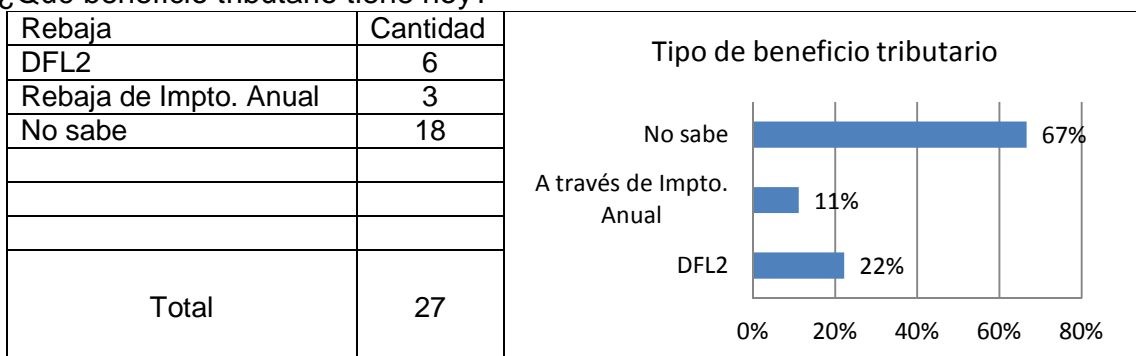
1.- ¿Tiene propiedades por las cuales usted paga contribuciones? ¿Cuántas?



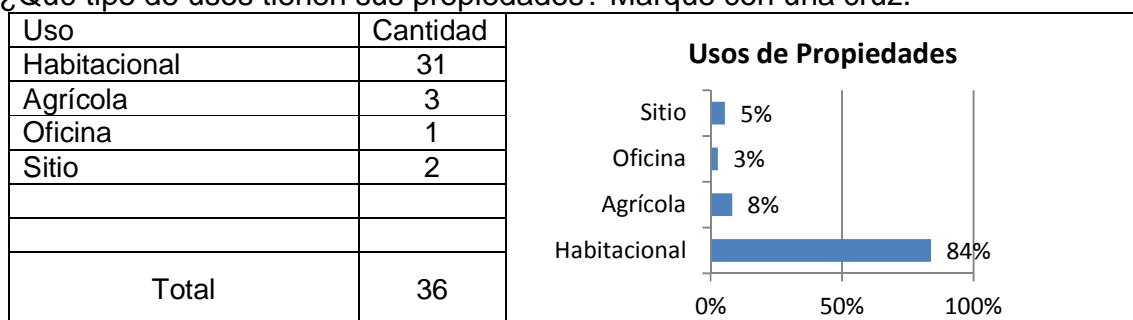
2.- ¿Cuánto paga de contribuciones por sus propiedades al año?. Valor aproximado

Propiedad 1	\$
Propiedad 2	\$
Propiedad 3	\$
Propiedad 4	\$
Propiedad 5	\$
Propiedad 6	\$
Propiedad 7	\$
Propiedad 8	\$

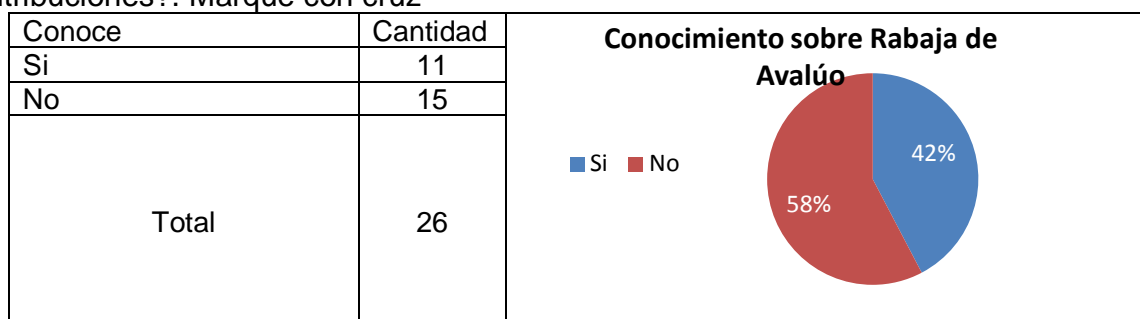
3.- ¿Qué beneficio tributario tiene hoy?



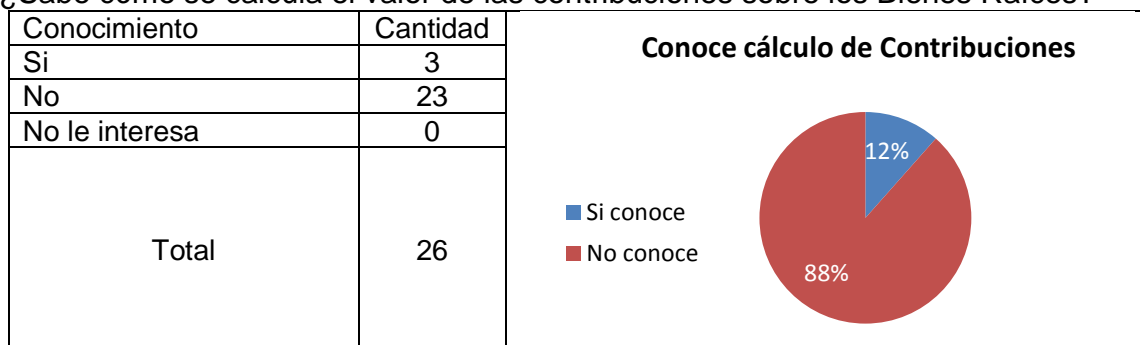
4.- ¿Qué tipo de usos tienen sus propiedades? Marque con una cruz.



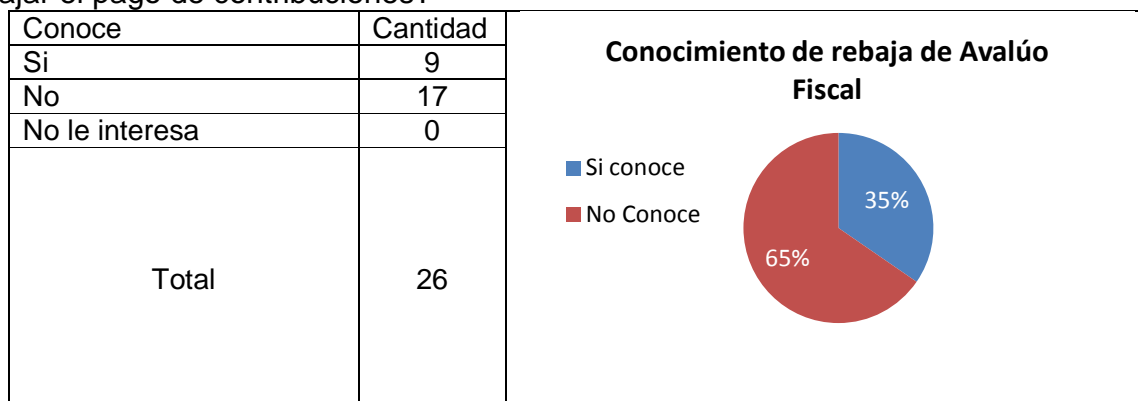
5.- ¿Tiene conocimiento que el cálculo del avalúo fiscal de las propiedades puedes ser revisado por el SII a petición del propietario y obtener rebaja en el pago de contribuciones?. Marque con cruz



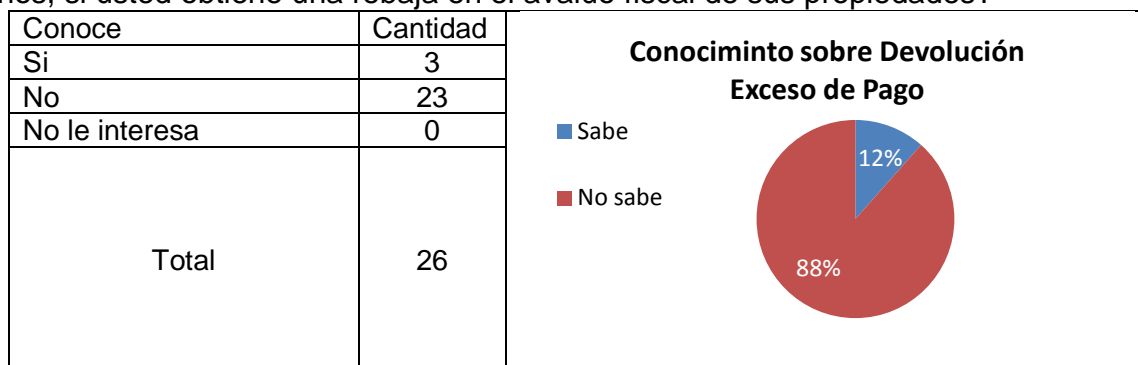
6.- ¿Sabe cómo se calcula el valor de las contribuciones sobre los Bienes Raíces?



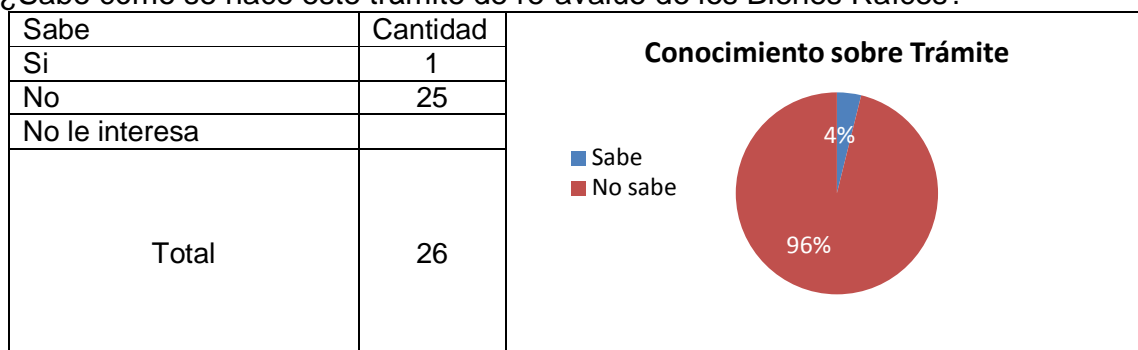
7.- ¿Sabe qué los avalúos fiscales de sus propiedades se pueden rebajar y son ello, rebajar el pago de contribuciones?



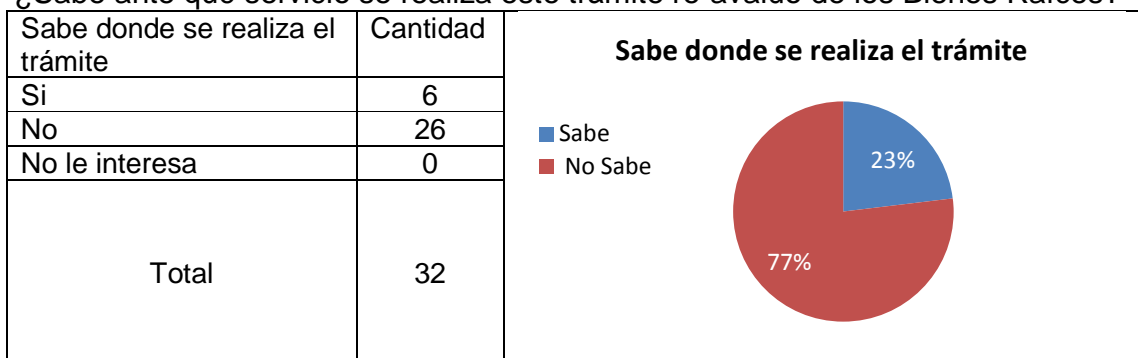
8.- ¿Sabe que el Fisco le devuelve el exceso de contribuciones pagadas en los últimos 3 años, si usted obtiene una rebaja en el avalúo fiscal de sus propiedades?



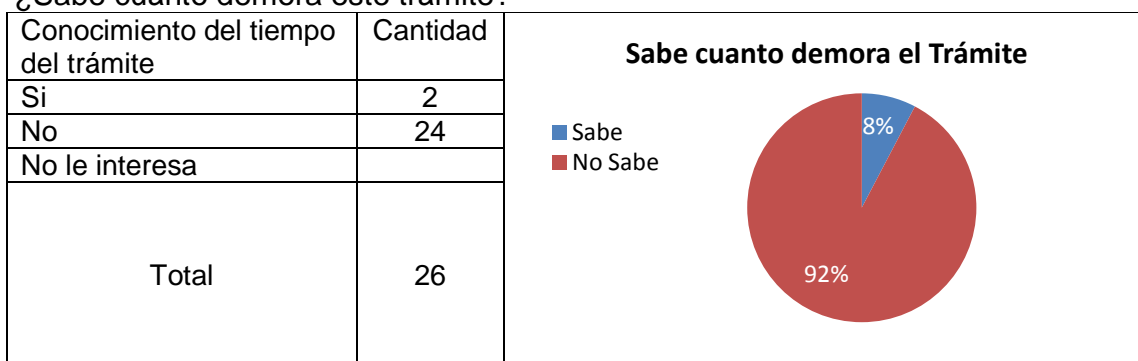
9.- ¿Sabe cómo se hace este trámite de re-avalúo de los Bienes Raíces?



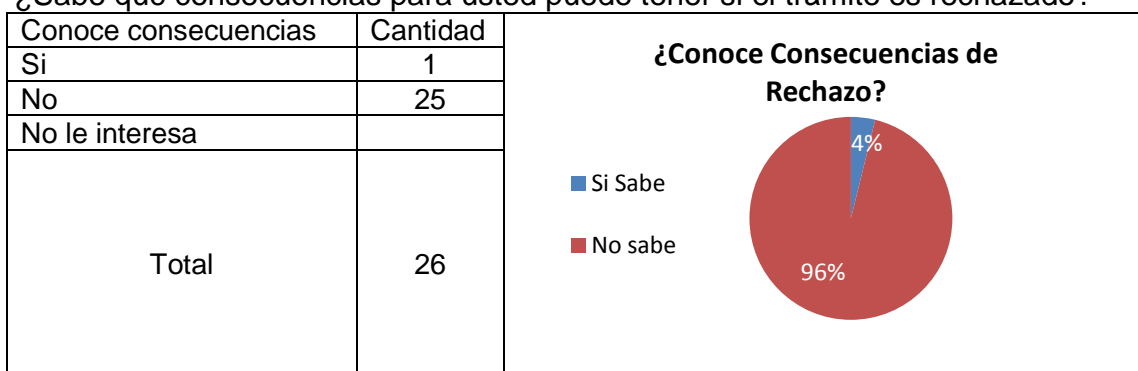
10.- ¿Sabe ante qué servicio se realiza este trámite re-avalúo de los Bienes Raíces?



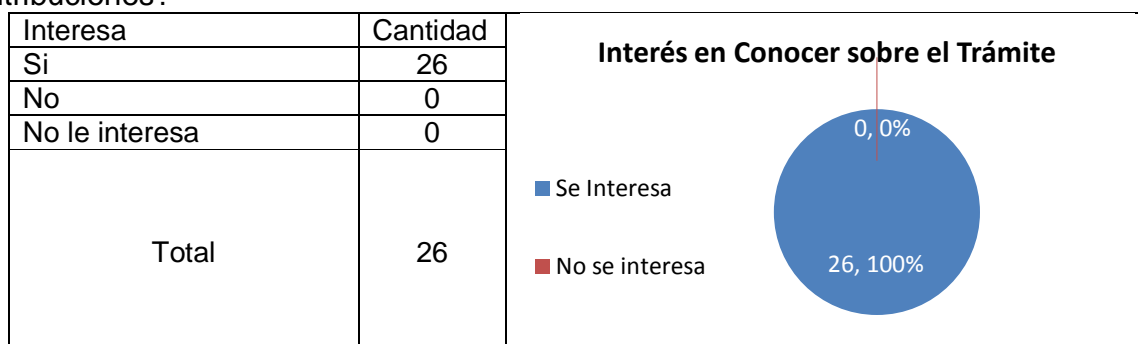
11.- ¿Sabe cuánto demora este trámite?



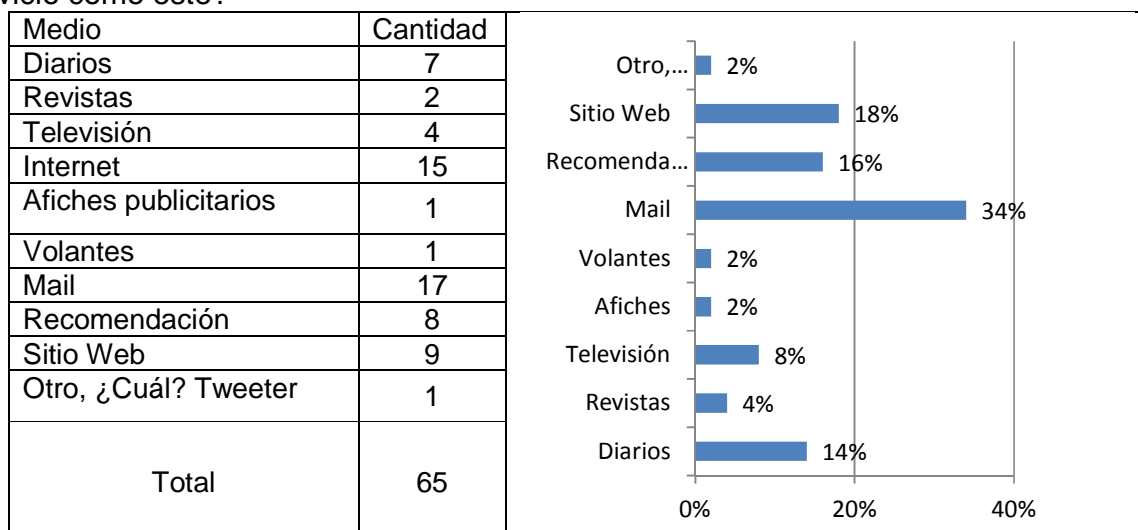
12.- ¿Sabe qué consecuencias para usted puede tener si el trámite es rechazado?



13.- ¿Se interesa en conocer más sobre este trámite y su impacto sobre el pago de sus contribuciones?

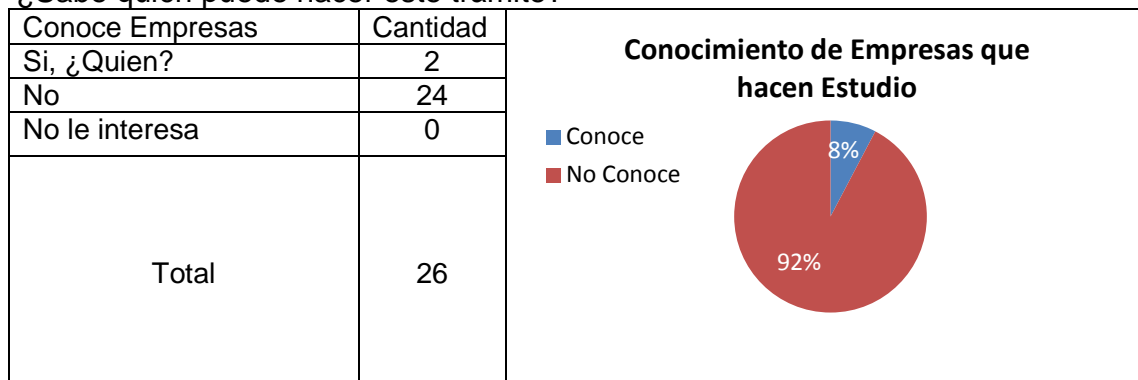


14.- ¿Cuál medio de información podría llegar más fácilmente a usted respecto a un servicio como este?



## B.- CONOCIMIENTO SOBRE EMPRESAS QUE DAN EL SERVICIO

15.- ¿Sabe quién puede hacer este trámite?

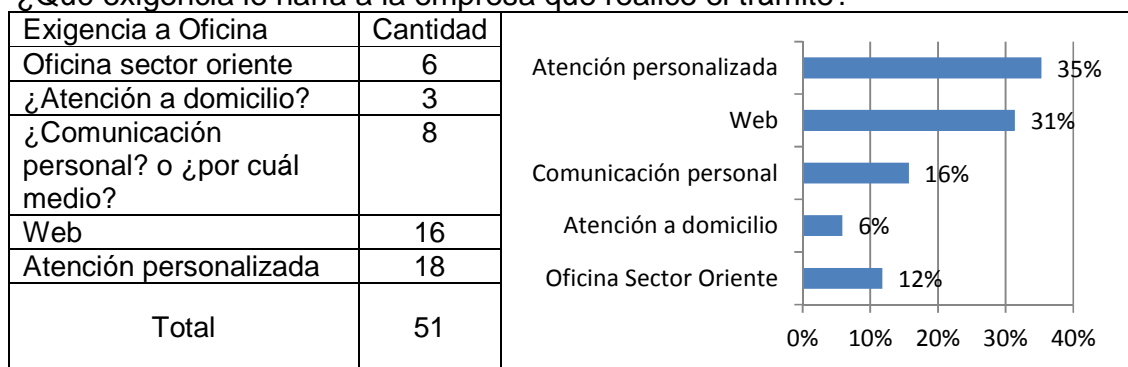


16.- ¿De esta lista de empresas a cual conoce usted?

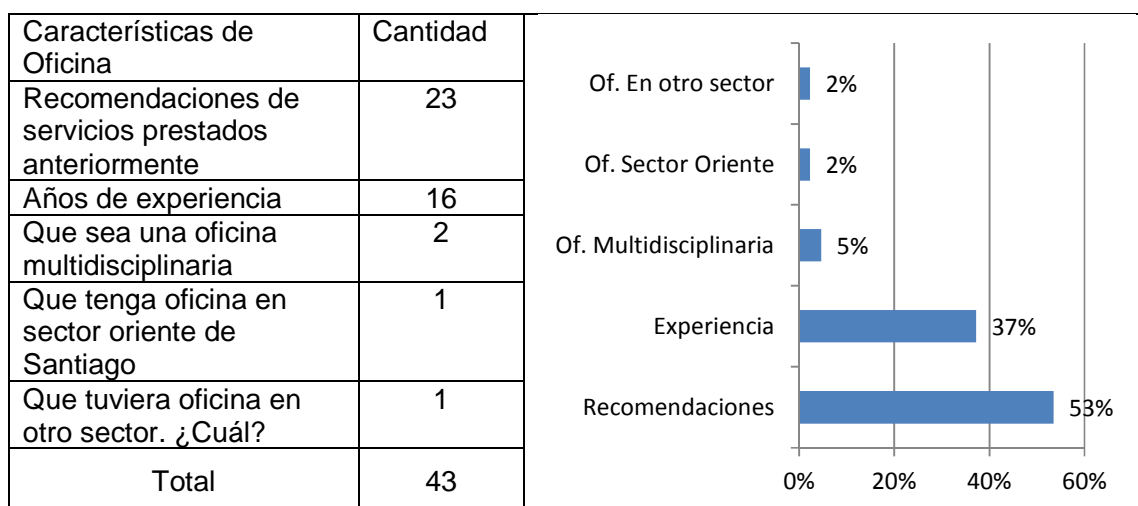
EMPRESA	Si	No	
ACOM	1	25	3,8%
AGEM			
GUZMÁN Y BENITEZ	2	24	7,7%
TODO GALPÓN			
OTROS, ¿Quién?			
Total			

### C.- EXIGENCIAS A LAS EMPRESAS QUE REALIZAN ESTOS ESTUDIOS

17.- ¿Qué exigencia le haría a la empresa que realice el trámite?

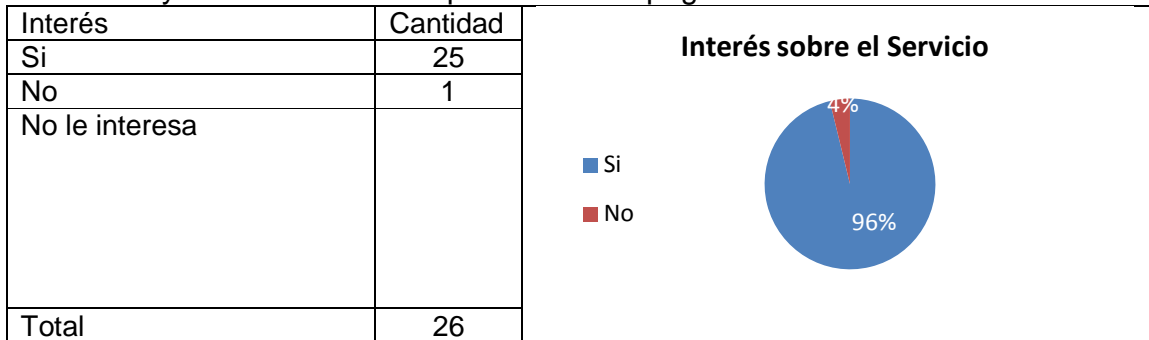


18.- ¿Qué característica del prestador de este servicio sería relevante al momento de contratar el servicio?

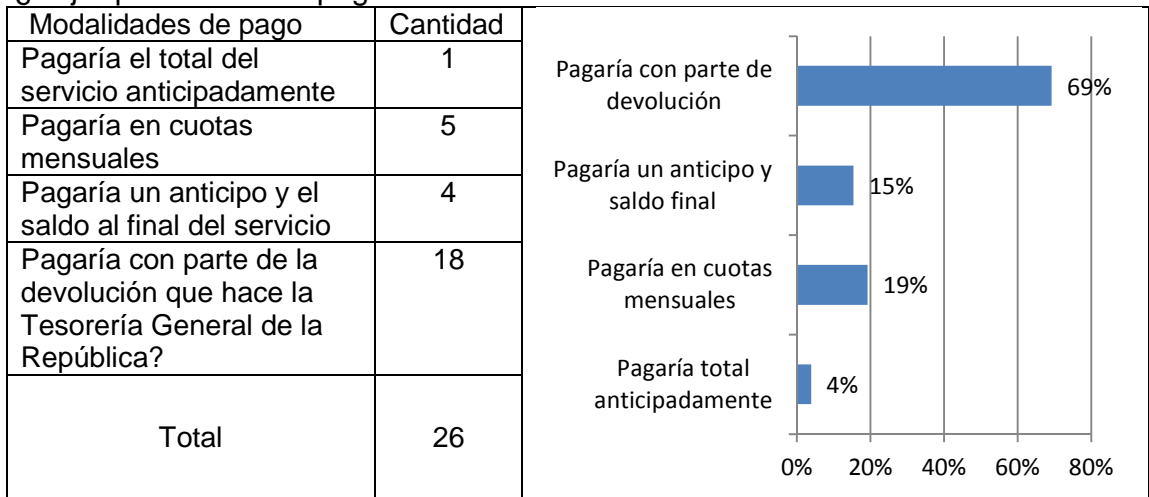


### D.- INTERÉS SOBRE EL SERVICIO Y FORMA DE PAGO

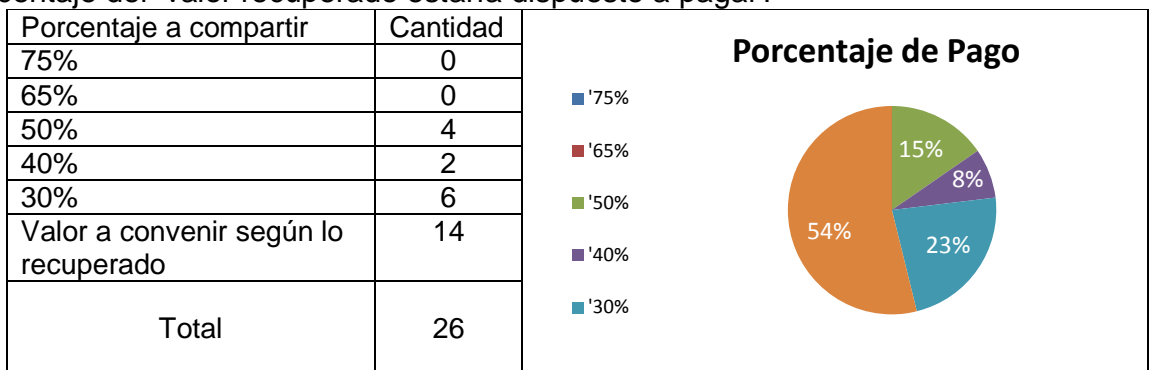
19.- ¿Se interesaría en contratar un servicio, para obtener una rebaja en el pago de contribuciones y devolución de una parte de valor pagado en exceso?



20.- ¿Bajo qué modalidad pagaría este servicio?

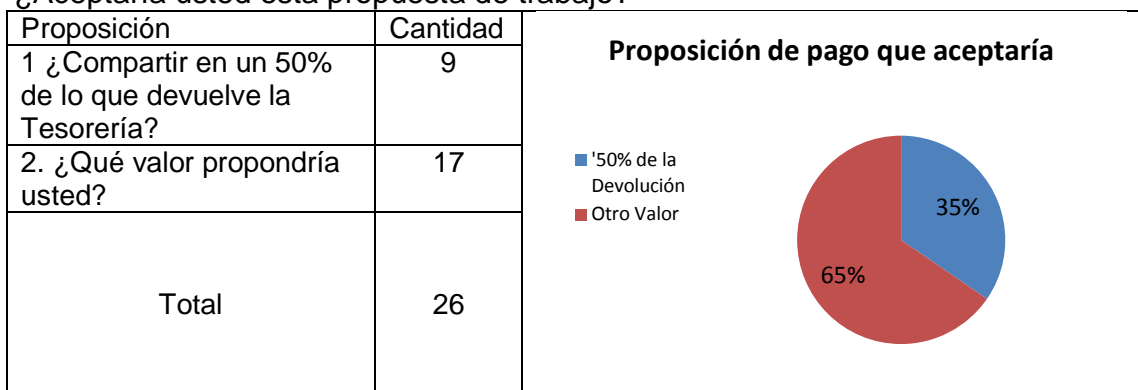


21.- En caso que usted prefiera pagar con la devolución que hace la Tesorería. ¿Qué porcentaje del valor recuperado estaría dispuesto a pagar?

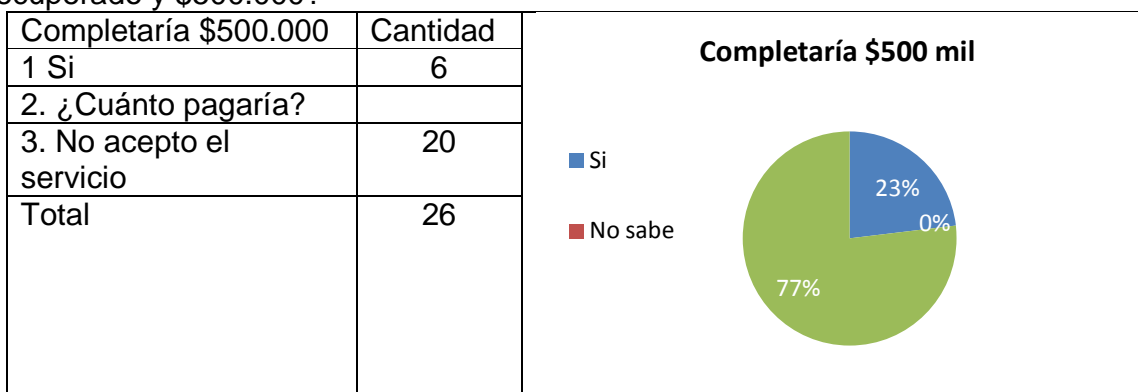




22.- ¿Aceptaría usted esta propuesta de trabajo?



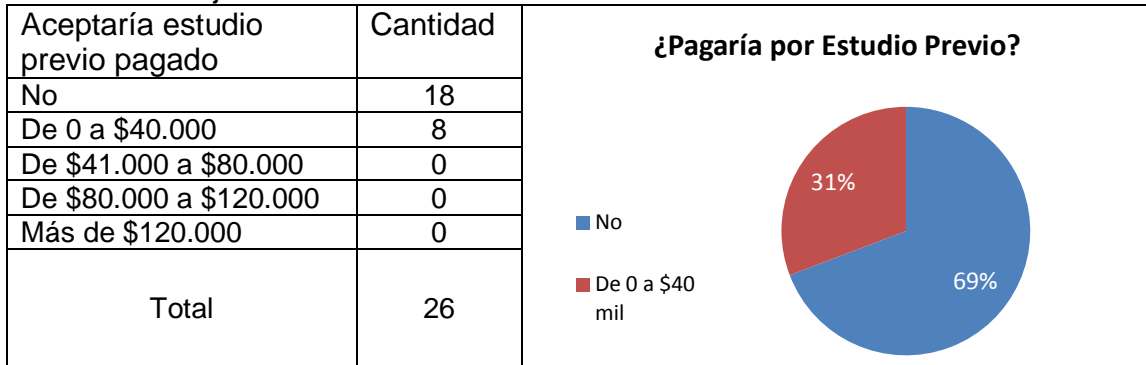
23.- ¿Si el valor recuperado es inferior a \$500.000, aceptaría a pagar la diferencia entre lo recuperado y \$500.000?



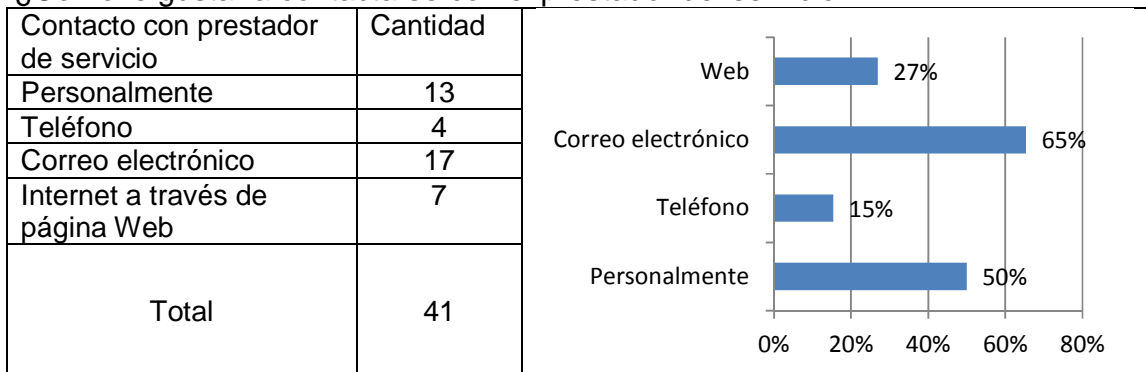
24.- ¿Aceptaría pagar un anticipo y el resto al final del servicio?



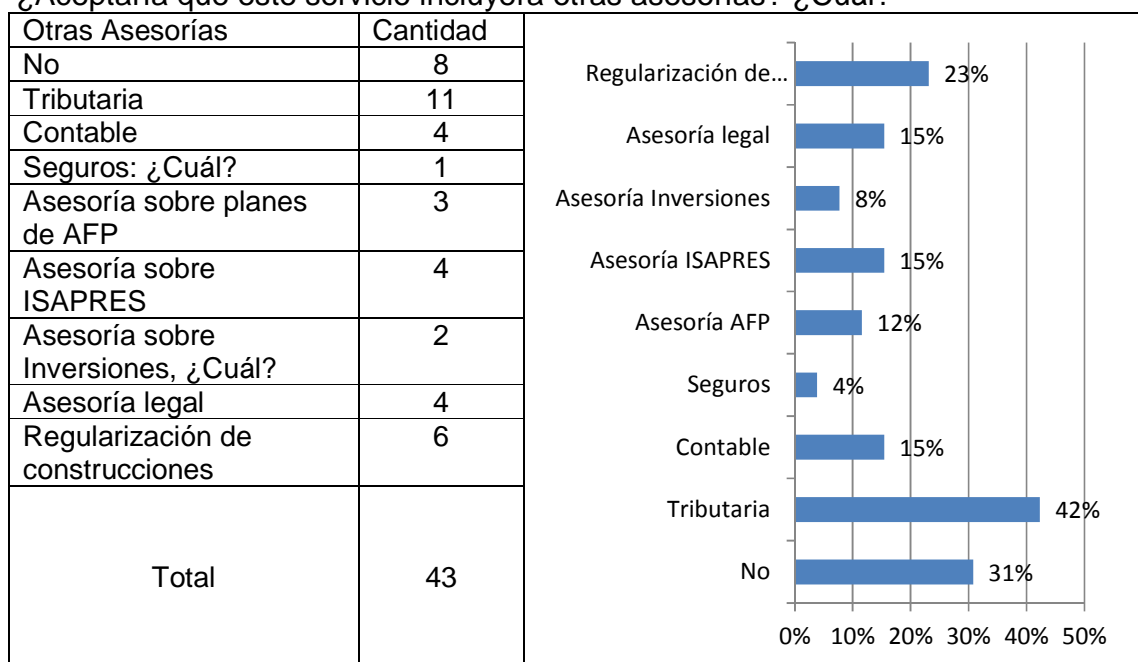
25.- ¿Aceptaría pagar por que le hicieran un estudio previo para que evaluaran la posibilidad de rebaja tributaria?



26.- ¿Cómo le gustaría contactarse con el prestador del servicio?



27.- ¿Aceptaría que este servicio incluyera otras asesorías? ¿Cuál?



28.- ¿Puede darme sus datos personales?

Nombre	
Dirección	
Edad	
Contactos	

#### Anexo N° 4. Característica de los Servicios Prestados por la Competencia

Obtenida de consultas telefónicas de acuerdo a las siguientes preguntas:

Pregunta		Empresa							
N°	Texto	1	2	3	4	5	6	7	8
	Responde	NR	NR	No está	Si	Si	NR	Si	NR
1	¿Debo ir su oficina?	-	-	-	Enviar inf. X email	Si	-	Si	-
2	¿Habitacionales?	-	-	-	Si, RM	Si	-	Si	-
3	¿Edificios industriales?	-	-	-	Si, RM	Si	-	Si	-
4	¿Edificios de oficinas?	-	-	-	Si, RM	Si	-	Si	-
5	¿Sitios?	-	-	-	Si, RM	Si	-	Si	-
6	¿Qué documentos debo llevar?	-	-	-	Catastro	Catastro	-	Catastro	-
7	¿Tienen que visitar la propiedad?	-	-	-	Sólo al final	Sólo al final	-	Si	-
8	¿Cuánto son los honorarios?	-	-	-	50% devol.	100% devol.	-	2%??	-
9	¿Cuánto tiempo demora el trámite?	-	-	-	20 d	1 emana el estudio previo	-	2-3 meses	-
10	¿El trámite lo hago yo o debo darles un poder?	-	-	-	Si	No informa	-	Debe hacer poder	-
11	¿Cuánto se rebaja en promedio?	-	-	-	+20%	No informa	-	No informa	-
12	¿Qué pasa si rechazar el trámite con el SII?	-	-	-	Nada	No informa	-	No informa	-
13	¿Y en ese caso que pasa con los honorarios?	-	-	-	No se cobra	No se paga	-	No informa	-

Empresas:

Sólo las siguientes empresas fueron ubicadas en internet:

1 Guzmán y Benítez : Ebro 2740 piso 14. Las Condes  
: Fono 9231900

2 Acom : La Concepción 81 Of. 802. Las Condes  
: Fono 9790110 – 2366567

3 AGEM : Suecia 84 Of. 93 Providencia  
: Fono 6314141

4 REBCON : Vitacura 5480. Vitacura  
: 2183001  
: contacto@rebcon.cl

5 Abogados Pérez y Compañía: 671 48 26 - 672 33 88

6 Arenas y Cayo : Fono 6567200

7 Business Support : 8758794- 54372544

8 Todo Galpón

9 Personas naturales inscritas en oficinas de colocaciones municipales

## Anexo N° 5. Características de la Competencia.

Información obtenida de internet

ACOM	Servicios ofrecidos	Proyectos de arquitectura Gestión ante organismos públicos Rebaja de contribuciones Tasación de Bienes Raíces Corretaje de propiedades Estudio de cabida de terreno
	Composición de la empresa	Abogados Ingenieros Arquitectos
	Segmento que lo utiliza	Inmobiliario
	Uso de medios de comunicación	Internet El mercurio Emol Portal inmobiliario Zoom inmobiliario
	Clientes	Círculo Toyota Nordic Sarika Rodrik Del Monte Fellini Exser Los españoles E. Kovacs ICV OH! Pacific Fitness Tucapel Bellota Cannon Happening De la Maza y Cía Figueroa, Illanes, Huidobro, Salamanca Abogados Bambú
AGEM	Servicio ofrecido	Gestión empresarial Desbloqueo y devolución de rentas Exclusiones Suspensión de embargos Convenios especiales de pago Términos de giro Timbraje de facturas
Asesor Tributario	Servicio ofrecido	Servicio de estudio de rebaja de contribuciones

(Guzmán & Benitez)		
Todo Galpón	Servicios ofrecidos	Rebaja de contribuciones Compra-venta de propiedades Tasaciones Arriendo de propiedades Tramitaciones ante el SESMA Construcción Administraciones
	Composición de la empresa	Corredor de Propiedades, Carlos Ubilla Abogados, Jaime Ubilla Apoyo de Guzmán & Benitez
	Segmento que lo utiliza	S/I
	Uso de medios de comunicación	Internet