

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVICIOS RELACIONADOS CON LA CONSTRUCCIÓN
INSER LTDA “INGENIERÍA DE SERVICIOS”**

**TESIS PARA OPTAR ALTÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN
Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CAROLINA SEPÚLVEDA FRANCO

**PROFESOR GUIA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN
CRISTOBAL RIVAS BUSTAMANTE**

**SANTIAGO DE CHILE
OCTUBRE 2013**

Resumen

El siguiente trabajo de grado es un plan de negocios para la puesta en marcha de una empresa prestadora de servicios relacionados con la construcción, entre los cuales se encuentran plomería, latonería, pintura, electricidad, etc. Parte de la necesidad de los hogares Santiaguinos de contratar a través de una empresa legalmente constituida, servicios de este tipo.

Como marco conceptual se tiene en cuenta el proceso de administración estratégica que empieza con un análisis del entorno externo para obtener sus oportunidades y amenazas; en el entorno interno se encuentran los recursos, capacidades y competencias de la empresa para perseguir las oportunidades y combatir las amenazas.

Con estos recursos estratégicos la organización eligió varias estrategias, definió su ventaja competitiva durable y diferenciadora; decidió la forma de implementarla.

Una vez la empresa formula e implementa una estrategia crea valor, logra competitividad estratégica y por lo tanto rendimientos superiores al promedio, y finalmente satisfacer las necesidades que hoy presentan los clientes que no han sido atendidas parcial o totalmente.

El plan de marketing está respaldado en un análisis de mercado que permite caracterizar los clientes potenciales así como los servicios que se contratan actualmente y las características del servicio ideal, así mismo se realizó una encuesta a clientes potenciales cuyos resultados permitieron inferir si los consultados están dispuestos a emplear este tipo de servicios, determinar cuáles de ellos contratan y su disposición a pagar dado que se prestaría de una forma diferente a la tradicional (con una ventaja competitiva), lo cual dará vía libre al diseño del servicio que permite cumplir con una promesa de calidad, seguridad, disponibilidad y garantía.

De esta manera y a partir de los conceptos de administración de la cadena de servicios que caracteriza al cliente se describen los servicios que van a generar la diferenciación en el mercado, la estructura de la empresa, perfiles de cargos y administración, contratación del personal operativo que garantiza la profesionalización del servicio y la cadena de atención al cliente con los momentos de verdad y sus respectivos KPI's.

Finalmente el trabajo describe el flujo de caja del proyecto y la evaluación de rentabilidad con un análisis de sensibilidad permite concluir la viabilidad del plan de negocio desde el punto de vista de mercado y financieramente.

Tabla de Contenido

Introducción	7
2. Descripción de la Organización	8
3. Descripción del tema a abordar	8
4. Alcance del tema a abordar	8
5. Factores Claves de Éxito	9
6. Objetivos y resultados esperados	10
6.1. Marco Conceptual	11
6.2. Metodología	12
7. Análisis Entorno General de la Industria	13
7.1. Político	13
7.2. Económico	15
7.3. Social	17
7.4. Tecnológico	17
7.5. Análisis del entorno de la Industria	18
8. Análisis Cinco Fuerzas de Porter	23
9. Análisis Externo EFAS	28
9.1. Oportunidades	28
9.2. Amenazas	28
10. Descripción de Mercado	29
10.1 Mercado Actual	29
10.2 Investigación de Mercado	36
10.2.1. La Muestra	38
10.2.2. La Encuesta	41
10.2.3. Análisis de la Información	42
10.2.4. Análisis de la competencia	47
11. Mercado Objetivo	54
11.1. Objetivo	54
11.2. Segmentación del mercado	55
12. Formulación de la estrategia	58
12.1. Ámbito de generación de valor – Ventaja competitiva	58
12.2. Estrategia de la compañía	58
12.2.1. Servicio	59
12.2.2. Precio	60
12.2.3. Promoción – Distribución	60

12.3. Misión y Visión de la Empresa	64
12.4. Estructura Organizacional	65
12.4.1. Estructura	65
12.4.2. Procesos	67
12.4.3. Atención al Cliente	68
13. Evaluación Financiera del Proyecto	75
13.1 Flujo de Caja	75
13.2 Evaluación Económica	80
14. Conclusiones	86
15. Bibliografía	88
16. Anexos	89

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Descripción de Factores Críticos de Éxito	9
Gráfico 2: PIB en miles de millones de dólares	16
Gráfico 3: PIB Per cápita	17
Gráfico 4: Distribución del PIB por sectores	19
Gráfico 5: Ciclo económico sector de la construcción	21
Gráfico 6: Organización de la industria de la construcción	21
Gráfico 7: Demanda sectores por inversión de la construcción	23
Gráfico 8: Variación anual sector construcción en %	26
Gráfico 9: Análisis fuerzas Porter sector obrero	28
Gráfico 10: Evolución costos de la construcción	31
Gráfico 11: Tasa de la participación laboral	32
Gráfico 12: Empleo y fuerza de trabajo	33
Gráfico 13: Permisos de edificación	34
Gráfico 14: Distribución de la población por región	37
Gráfico 15: Composición de estratos socioeconómicos en la RM	37
Gráfico 16: Mapa región metropolitana	39
Gráfico 17: Estrato socioeconómico	42
Gráfico 18: Asesoría para este tipo de servicios	42
Gráfico 19: Frecuencia de servicio	43
Gráfico 20: Mayor y menor frecuencia de servicio	43
Gráfico 21: Gasto proporcional	44
Gráfico 22: Uso de empresas especializadas	44
Gráfico 23: Satisfacción de la oferta actual	45
Gráfico 24: Razones de la insatisfacción del servicio	45
Gráfico 25: Creación de una empresa de servicios de la construcción	46
Gráfico 26: Organigrama	66
Gráfico 27: Contratación del personal operativo	67
Gráfico 28: Servicio de atención al cliente	69

Índice de Tablas

Tabla 1: Ponderación factores externos	29
Tabla 2: Consumo de cemento y barras de acero	30
Tabla 3: Listado de comunas región metropolitana	40
Tabla 4: Servicios prestados por la competencia	48
Tabla 5: Precios de los servicios más utilizados	51
Tabla 6: Comparación del costo de mano de obra con competencia	52
Tabla 7: Características de la competencia	53
Tabla 8: Comunas segmento objetivo Inser Ltda.	57
Tabla 9: Ponderación de servicios a prestar	75
Tabla 10: Objetivo número de servicios primer año	76
Tabla 11: Estimación número de hogares año	76
Tabla 12: Estimación número de obreros	76
Tabla 13: Estimación valores de venta unitaria	77
Tabla 14: Estimación de materiales	78
Tabla 15: Estimación de remuneraciones	78
Tabla 16: Estimación valores radio	79
Tabla 17: Flujo de caja del proyecto	81
Tabla 18: Flujo de caja del proyecto con aumento ventas 20%	83
Tabla 19: Flujo de caja del proyecto con disminución ventas 20%	83
Tabla 20: Flujo de caja del proyecto con disminución ventas 30%	84

1. Introducción

Santiago de Chile se destaca por ser una ciudad con buena calidad de vida para sus habitantes, la tercera en Latinoamérica según el último estudio realizado en 2007; por otro lado, presenta crecimientos económicos durante los últimos años, lo cual la hace atractiva para los empresarios, profesionales e inmigrantes en general.

Dicho crecimiento económico, la expansión de la ciudad, y nuevos requerimientos de seguridad y mantenimiento residencial traen consigo nuevas configuraciones en la vivienda, esto sustentado en un crecimiento de los permisos de edificación (5,5% anual en marzo de 2009) compuestos mayoritariamente por construcciones de 3 pisos en adelante, es decir, edificios con apartamentos residenciales. Todos estos antecedentes se traducen en la posible demanda de diferentes tipos de servicios relacionados con la construcción que permitan satisfacer dicha necesidad de una manera confiable, segura y a un precio adecuado.

6,2% a 7,5% es el crecimiento que se espera para el sector de la construcción durante este año. La cifra final dependerá de la expansión de la economía local durante el presente ejercicio.

6% del PIB debería invertir anualmente el país para llegar a ser una nación desarrollada en 2020 y revertir el déficit de infraestructura que se estima en US\$ 40 mil millones a 2014.¹

Un grupo de ingenieros civiles, accionistas de una constructora de Santiago de Chile, hace algo más de un año se pusieron a la tarea de evaluar la posibilidad de llevar a cabo un emprendimiento que consiste en conformar una empresa legalmente constituida que pueda dedicarse a prestar servicios relacionados con la construcción y terminación de obras como plomería, carpintería, aseo, latonería, pintura y electricidad, y de esta forma obtener no solo ingresos adicionales sino también fomentar y aportar con la creación de empleo en el país.

La estrategia competitiva de Inser tiene como base estructural la diferenciación, definiendo un paquete de servicios por prestar al mercado objetivo, un equipo humano capacitado que cuenta con el respaldo de una empresa legalmente organizada para ofrecer la administración de la cadena del servicio, procesos y estructura organizacional, hasta llegar a la completa satisfacción del cliente que finalmente es el centro de la misma.

El presente plan de negocios tiene como objetivo fundamental determinar si Santiago realmente necesita una empresa con estas características, todo mediante varias investigaciones que se irán desarrollando en cada una de las etapas del proyecto que permitan conocer y estudiar la competencia, costos de montaje de la empresa, inversión inicial, personal requerido para trabajar en la empresa, y finalmente hacer realidad el proyecto.

¹ Ver Anexo A

2. Descripción de la organización

El plan de negocios pretende desarrollar una solución a la necesidad mediante una empresa que constituya una estructura sólida y que sea lo suficientemente seria, responsable y técnicamente competitiva para que pueda ofrecer - a los habitantes de las comunas que finalmente se definan para iniciar el emprendimiento - una serie de características como cumplimiento, calidad del servicio, garantía, y oportunidad, que serían parte de su propuesta de valor en la prestación del servicio, todo mediante la capacitación y contratación del personal técnicamente competitivo que será el encargado de prestar el servicio y tener el contacto directo con el cliente final.

3. Descripción del tema a abordar

En un entorno tan competitivo como el que vivimos hoy por hoy, las empresas tienen que salir al mercado con sus mejores armas para lograr mantenerse en la batalla a través de rendimientos superiores a sus competidores, desarrollos de negocio que sean sustentables y sostenibles en el tiempo, creación de valor constante para los accionistas, entre otros factores.

Este plan de negocios consiste en conocer y desarrollar las estrategias para la puesta en marcha de una empresa prestadora de servicios relacionados con la construcción que permita a sus creadores mantenerse en juego, mostrar una ventaja competitiva clara a los clientes, una diferenciación frente a la oferta actual de este tipo de servicios, y que finalmente esto sea rentable y sustentable para todos los actores que están en juego.

En primera instancia se debe determinar el mercado que tiene este tipo de servicios, cual es su situación actual, grado de satisfacción de los clientes, necesidades insatisfechas, para encontrar los recursos estratégicos con que cuenta la constructora dependiendo de los factores internos y externos a la empresa, segundo se debe formular la ventaja competitiva del negocio basada en sus recursos estratégicos sostenibles en el tiempo y tercero sería definir una propuesta de implementación y puesta en marcha de la idea de negocio.

4. Alcance del tema a abordar

Este trabajo analiza la industria de la (Construcción), de igual forma estudia la forma de trabajo que actualmente tienen quienes están prestando el servicio.

El plan de negocio, se inicia con el tema estratégico, haciendo un análisis ambiental (Político, económico, social, tecnológico), un análisis de industria, y por último, un análisis interno de cómo estaría trabajando la empresa. De esta forma se encuentran los criterios necesarios para un análisis FODA, llegando a la formulación de la estrategia competitiva, seguido por el plan de marketing.

Luego, se realiza un análisis de todos los costos asociados a la construcción y/o puesta en marcha del negocio y de lo que se necesita para la inversión inicial.

Una vez obtenidos estos resultados, se realizan las proyecciones de ventas viendo las diferentes utilidades a través de los primeros años, y realizando los flujos de caja descontados para estos años. Finalmente, se realiza la evaluación de la inversión en el proyecto tomando una tasa de descuento que se definirá en su momento.

5. Factores críticos de éxito

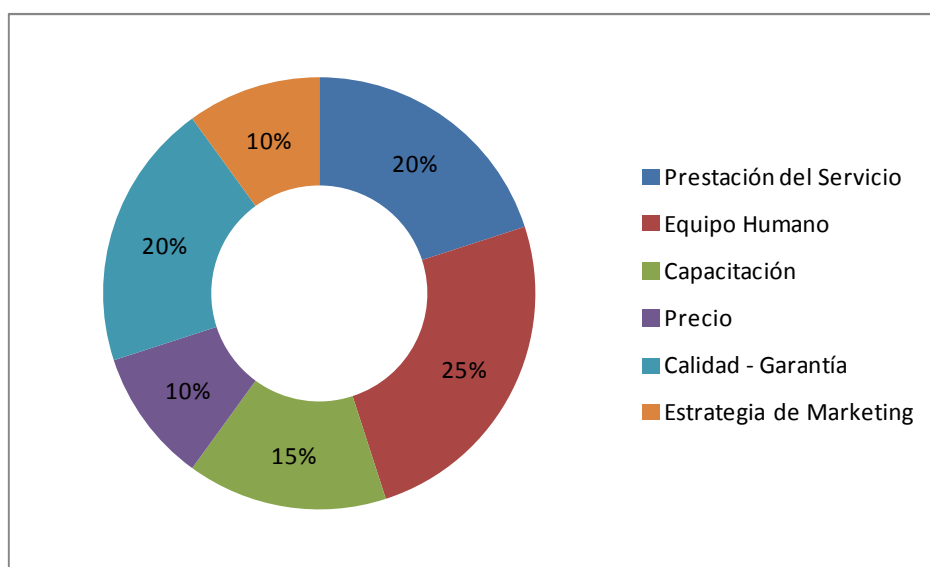


Gráfico 1: Descripción Factores Críticos de Éxito²

Como puede observarse en el Gráfico No. 1 para cualquier emprendimiento de negocio es de vital importancia determinar los factores que son y serán desde su inicio y puesta en marcha críticos para su óptimo funcionamiento, a continuación una breve explicación de cada uno de los cuales fueron escogidos para el caso de estudio.

Cualquier prestación de un servicio requiere de un personal, que genere confianza entre los clientes, que les permita sentirse identificados con la organización, con la empresa, y con los productos.

Si los clientes están satisfechos con los productos pero están insatisfechos con la atención esto puede representar una gran pérdida para la empresa.

Proposición de valor para los clientes: Otorgando plena satisfacción a las necesidades de nuestros clientes y garantía del servicio prestado, siendo uno de los puntos más importantes para la empresa.

Equipo humano altamente calificado, referenciado, uniformado con la imagen de la compañía y con la suficiente capacitación para prestar el servicio al cliente de una manera adecuada, logrando total satisfacción y una posible recomendación o posterior prestación del servicio nuevamente.

² Fuente: Elaboración propia

La estabilidad y el hecho de evitar una alta rotación atentaría contra la confianza que se pueda llegar a generar en el cliente, pérdidas de capacitación y valores tales como la honestidad en el más amplio y estricto sentido de la palabra.

- Tener una actitud abierta y positiva hacia el proceso de trabajo con el cliente y la compañía.
- Contar con constructores calificados para liderar el proyecto
- Organigrama con roles y funciones concretas
- Conocer y entender el proceso de prestación del servicio y sus prácticas comerciales.
- Estrategia de entrada al mercado objetivo

La estrategia de marketing es fundamental para lograr captar clientes y establecerse en el mercado, siendo un proceso de servicio a clientes en su domicilio, es importante tener claro que hay que realizar una fuerte inversión en promoción y difusión para dar a conocer profundamente el servicio en destino e identificar las oportunidades de venta que en él existen.

Además disponibilidad de adaptar el producto a las exigencias de la demanda, identificar la estrategia comercial más conveniente de acuerdo a las características de la empresa, intensificar las actividades de promoción en Santiago y fijar un precio competitivo.

La garantía que puede generar una compañía formalmente legalizada jamás se podría comparar con un obrero especializado que presta un servicio de manera independiente, razón por la cual uno de los factores críticos de éxito es generar esa confianza en el cliente de que si el servicio no quedó bien realizado tiene todo el respaldo en que se volverá a reparar hasta quedar plenamente satisfecho.

El precio es uno de los factores con menor ponderación dentro de los críticos de éxito dado que es importante tener claro que cuando se tiene una serie de aspectos como respaldo, servicio, equipo humano y capacitación alrededor de la prestación del mismo ya existe una disposición a pagar por parte del cliente, evidentemente la diferenciación de la compañía no será vía precio porque tiene todo un proceso altamente calificado “detrás de” para dar la cara al cliente.

6. Objetivos y resultados esperados

Objetivo General

Determinar la viabilidad del montaje y puesta en marcha de una empresa de servicios relacionados con la construcción en cuanto a reparaciones para el hogar se refiere, en la ciudad de Santiago, encaminada a satisfacer una necesidad a la comunidad acompañado de las perspectivas de lucro que sugiere una empresa privada.

Las acciones claves son:

- Conocer en Santiago de Chile quienes son las empresas o particulares que prestan este tipo de servicios, como es su forma de trabajo, y el grado de satisfacción de las personas con el servicio que actualmente reciben. (entorno externo)
- Indagar sobre la forma de trabajo de los empresarios o trabajadores independientes del área o del sector. (competencia)
- Estudiar la empresa para determinar recursos, capacidades y competencias centrales que permiten perseguir oportunidades y combatir amenazas del entorno.
- Conceptualizar la visión y misión arraigada en las oportunidades y competencias
- Determinar el equipo de trabajo necesario para prestar los servicios relacionados con la construcción que las personas de la ciudad necesitan o esperan.
- Plantear un esquema administrativo y técnico para lograr un manejo eficiente de la empresa.
- Determinar la estrategia o ventaja competitiva
- Realizar un estudio financiero con el fin de determinar los posibles ingresos y costos de la empresa (flujos, ventas, costos, márgenes, utilidades, retorno de la inversión) después de su montaje y puesta en marcha.

6. 1 Marco Conceptual

Como marco conceptual se utilizará el proceso de administración estratégica como está descrito en el libro “Administración Estratégica y Política de Negocios” de los autores Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva.

Este marco conceptual mostrará las fases del proceso que seguirá la constructora para lograr la competitividad estratégica en términos prácticos, con lo cual intenta obtener rendimientos superiores al promedio y posibilita así el hecho de mantenerse en el mercado.

Dicha competitividad estratégica se dará cuando la empresa logre desarrollar e implementar una ventaja competitiva que cree valor para el cliente y que además sea sostenible superando el desempeño de los competidores promedio de la industria.

Las fases del proceso son:

- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- Análisis de Mercado

- Mercado objetivo.
- Determinación de la misión y visión.
- Selección de las estrategias fundamentadas en las fortalezas corrigiendo las debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- Determinación de la o las ventajas competitivas diferenciadoras y durables.
- Implementación de las estrategias y puesta en marcha de la empresa.

6.2 Metodología

La metodología consiste en desarrollar los siguientes pasos para cubrir todo el proceso de administración estratégica, (Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva).

A partir del análisis de los recursos estratégicos que posee la empresa y los que están presentes en el mercado se realiza un análisis del entorno externo de tal forma que se puedan obtener oportunidades y amenazas del mismo.

Con esta información se construye la visión y misión de la organización. Éstas serán las directrices para establecer una o más estrategias para la empresa.

A continuación se describen los pasos para cubrir el proceso de administración estratégica.

1. Diagnóstico actual
 - Análisis político, económico, tecnológico y social (PEST Chile)
 - Análisis entorno general
 - Sector construcción
2. Entorno competitivo
 - Entorno de la industria (5 fuerzas de Porter)
 - Análisis de la competencia
 - Capacidades competencia
3. Análisis externo
 - Oportunidades
 - Amenazas
4. Análisis de Mercado – Grupo Objetivo (Proceso de segmentación)
 - Quien
 - Que servicios
 - Caracterización del servicio
 - Estimación de la demanda del servicio
 - Determinación de precios promedio de los servicios
5. Visión y Misión
 - De acuerdo al diagnóstico del entorno, mercado objetivo y competencias de la empresa

6. Formulación de estrategias, acciones y compromisos para explotar las competencias centrales
 - Servicio al cliente
 - Valor agregado para la prestación del servicio
 - Mix de Marketing
 - Estructura organizacional
7. Estructura Financiera
 - Flujo de caja del proyecto
 - Ingresos futuros
 - Egresos estimados
 - Rentabilidad del proyecto
 - Escenarios de sensibilidad
 - Estimación inversión inicial del proyecto
8. Conclusiones

7. Análisis entorno general de la industria

7.1 Político

Gobierno y administración

La República de Chile es un Estado unitario democrático y presidencialista, conformado por diversas instituciones autónomas insertas en un esquema constitucional que determina ciertas funciones y distribuye las competencias entre los órganos del Estado, diferente de la tradicional doctrina de la separación de poderes.

Aprobada en el plebiscito del 11 de septiembre de 1980, la Constitución Política de la República de Chile, la décima carta fundamental en la historia del constitucionalismo chileno, ha regido el país desde el 11 de marzo de 1981. A partir de 1989, ha sido reformada en quince oportunidades.

El poder ejecutivo o, más propiamente, el gobierno y la administración pública, están encabezados por el presidente de la República, que es el jefe de Estado y de gobierno. Desde marzo de 2010, este cargo ha sido ejercido por Sebastián Piñera. Según la Constitución, el presidente permanece en el ejercicio de sus funciones por un término de 4 años y no puede ser reelegido para el periodo siguiente.

El presidente de la República designa a los ministros de Estado, quienes son sus colaboradores directos e inmediatos en el gobierno y administración del Estado y funcionarios de su exclusiva confianza.

El gobierno interior de cada región reside en el intendente, nombrado por el presidente y que es su representante natural e inmediato en dicho territorio. La administración regional corresponde a los gobiernos regionales, conformados por el respectivo intendente, y un concejo regional indirectamente electo. A su vez, el gobierno provincial está a cargo del correspondiente gobernador, también designado por el presidente. Por su parte, la

administración local corresponde a las municipalidades, compuestas por un alcalde y un concejo comunal, elegidos por votación popular.

Chile posee un sistema político republicano, democrático y representativo, con un gobierno de carácter presidencial. Tiene tres poderes estatales independientes: ejecutivo, legislativo y judicial.

A la cabeza del poder ejecutivo está el Presidente de la República, quien es elegido por voto popular, para un periodo de 4 años sin posibilidad de reelección. El poder legislativo está en manos del Congreso Nacional, es bicameral: Senado y Cámara de Representantes. Por su parte, el poder judicial quien tiene la responsabilidad de administrar la justicia es manejada por la Corte Suprema. La estabilidad democrática que ha alcanzado el país garantiza un ambiente seguro para hacer negocios³.

Actualmente en Chile existe un ente regulador de la industria de la construcción, que es la Cámara Chilena de la Construcción, la cual es una asociación gremial cuyo objetivo primordial es promover el desarrollo y fomento de la actividad de la construcción, como una palanca fundamental para el desarrollo del país en el contexto de una economía social de mercado basada en la iniciativa privada.

La Cámara también busca apoyar el bienestar de los chilenos, especialmente el de los trabajadores de la construcción y sus familias, a través de su Red Social. Ésta se ha constituido a través del tiempo como un conjunto de entidades enfocadas a la acción social que se ha desarrollado gracias al aporte del gobierno como de los asociados gremiales para el futuro de sus empleados⁴.

La misión (CCHC)

“Nuestra Misión es contribuir al bienestar de los chilenos mediante el desarrollo del sector construcción y de la iniciativa privada, junto al perfeccionamiento del sector público, como agentes de progreso y equidad en el país. Para ello, la Cámara promoverá un uso eficiente de sus recursos para sus fines gremiales, sociales y económicos, dentro de un estricto marco ético”⁵.

La misión de la Cámara Chilena de la construcción cobra importancia dentro del marco de la estrategia de negocio dadas sus condiciones de ente regulador del gremio y red social que apoya y regula todas aquellas actividades ligadas al mundo de la construcción y prestación de cualquier servicio relacionado con la misma, tiene información al trabajador, capacitaciones, noticias de interés, bolsa de empleo, entre otros.

7.2 Económico

³ Ver Anexo B

⁴ Fuente: <http://www.cchc.cl/sobre-cchc/>

⁵ Fuente: <http://www.cchc.cl/sobre-cchc/>

La economía chilena es internacionalmente conocida como una de las más sólidas del continente. Pese a diversos periodos de crisis que ha enfrentado a lo largo de su historia, en los últimos años ha tenido un importante y sostenido crecimiento económico. Implantado durante el Régimen Militar, el neoliberalismo se ha mantenido por los gobiernos posteriores, que sólo le han hecho cambios menores para costear sus programas sociales.

La desigualdad de género para trabajar en un rubro de negocio como éste también incide como variable en el dinamismo de la economía chilena. Pese a los avances en la materia en los últimos años, la diferencia salarial entre hombres y mujeres aún se mantiene. Además, la baja participación laboral de la mujer, la menor en Latinoamérica, dificulta la reducción del desempleo.

Chile se ha convertido en plataforma de inversiones extranjeras para otros países de América Latina y muchas empresas han comenzado a instalar sus sedes corporativas en Santiago. También tiene una importante presencia en inversiones en el sector servicios en Latinoamérica.

En los últimos años, Chile ha tenido un crecimiento en el PIB del 4 % en promedio. Se presume que el PIB del año 2011 llegara a 69.850.000 (millones de pesos) lo que representara un PIB Per Cápita de 16 mil US\$⁶; para los siguientes 5 años se espera un crecimiento del PIB Per Cápita hasta 20 mil \$US/hab, lo que convertiría a Chile en el primer país latinoamericano en ser llamado desarrollado.

Durante los pasados 10 años el PIB de Argentina, Colombia, Chile y Perú ha tenido un crecimiento sostenible, lo que se traduce en futuras oportunidades para la expansión en la región, así mismo, dado que el PIB per cápita de los países de la región están incrementando su valor de manera sostenida, existe una oportunidad excelente de expansión no solo en Chile sino en la región.

En 2010, la economía Chilena comenzó a recuperarse tras la recesión del año anterior, el PIB en Chile se contrajo un 1,5% en 2009, lo que se compara con un aumento de 5,2% en el año 2010.

El 27 de febrero de 2010, Chile fue golpeado por un terremoto de magnitud 8,8 y un tsunami y como consecuencia, la actividad económica se vio bruscamente afectada. Sin embargo, las inversiones del sector público y privado y el repunte del consumo han compensado parcialmente los efectos negativos del terremoto y tsunami.

La recuperación de la economía también está basada en la recuperación de los precios de las exportaciones, que representaban el 39% del PIB en 2009. Este efecto fue parcialmente contrarrestado por la apreciación del peso chileno respecto del dólar estadounidense. (Ver gráfico No. 2).

Como resultado de la recuperación económica, la tasa de inflación en 2010 llegó a un 3,0% en comparación con una caída de 1,4% en 2009⁷.

⁶ Fuente: PIB 2011 → 268. 3 Miles de Millones de dólares 268.3

⁷ Fuente:<http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/index.htm>

En 2010, la demanda interna aumentó 16,4%, la inversión privada aumentó 18,8% y el consumo privado aumentó 10,4%, en comparación con el mismo período en 2009. La tasa de desempleo ha disminuido y a diciembre 2010 fue 7,1% frente a 10,0% al cierre del año 2009.

La Industria está expuesta al riesgo de mercado, que involucra las variaciones de tasas de interés y tipos de cambio de divisas, las que podrían afectar su posición financiera, resultados operacionales y flujos de caja.

Dicho crecimiento económico, la expansión de la ciudad, y nuevos requerimientos de seguridad y mantenimiento residencial traen consigo nuevas configuraciones en la vivienda, esto sustentado en un crecimiento de los permisos de edificación (5,5% anual en marzo de 2009) compuestos mayoritariamente por construcciones de 3 pisos en adelante, es decir, edificios con apartamentos residenciales.

PIB en miles de millones de dólares

País	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	367.00	476.00	359.60	391.00	435.50	483.50	543.40	608.80	526.40	573.90	568.20	596.00
Brasil	1057.00	1130.00	1340.00	1340.00	1375.00	1492.00	1536.00	1655.00	1849.00	1993.00	2010.00	2172.00
Chile	185.10	153.10	153.00	151.00	154.70	169.10	189.90	202.70	232.80	244.50	243.20	257.90
Colombia	245.10	250.00	255.00	268.00	263.20	281.10	341.10	374.40	327.70	395.40	407.50	435.40
Perú	116.00	123.00	132.00	132.00	146.00	155.30	167.30	186.60	219.60	247.30	251.00	275.70

Fuente: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>

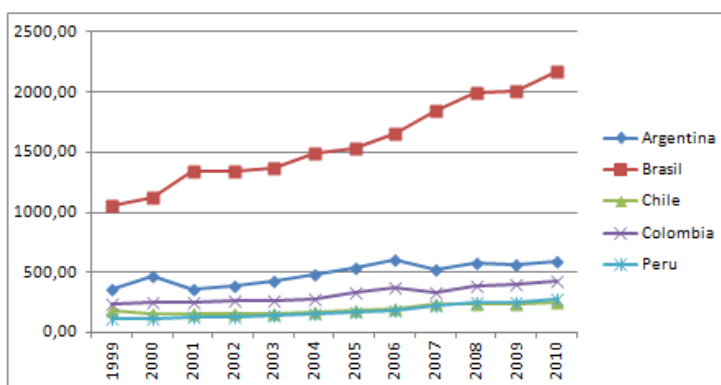


Gráfico 2: PIB en miles de millones de dólares⁸

Según el gráfico No. 3 Ingreso per cápita: acorde con estimaciones del FMI, el país alcanzará un PIB per cápita de poco más de USD 20.000 en un periodo de cinco años (2016).

⁸ Fuente: PIB 2011 → 268. 3 Miles de Millones de dólares 268.3

Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (US\$)

Pais	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	10	12.9		10.2	11.2	12.4	13.7	15.2	13.1	14.2	13.9	14.7
Brasil	6.15	7.4		7.6	7.6	8.1	8.3	8.8	9.5	10.2	10.1	10.8
Chile	12.4	10.1	10	10	9.9	10.7	11.9	12.7	14.3	14.9	14.7	15.4
Colombia	6.2	6.2	6.3	6.5	6.3	6.6	7.9	8.6	7.4	8.8	9.3	9.8
Peru	4.4	4.55	4.8	4.8	5.1	5.6	6	6.6	7.6	8.5	8.5	9.2

Fuente: <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/chile.aspx>

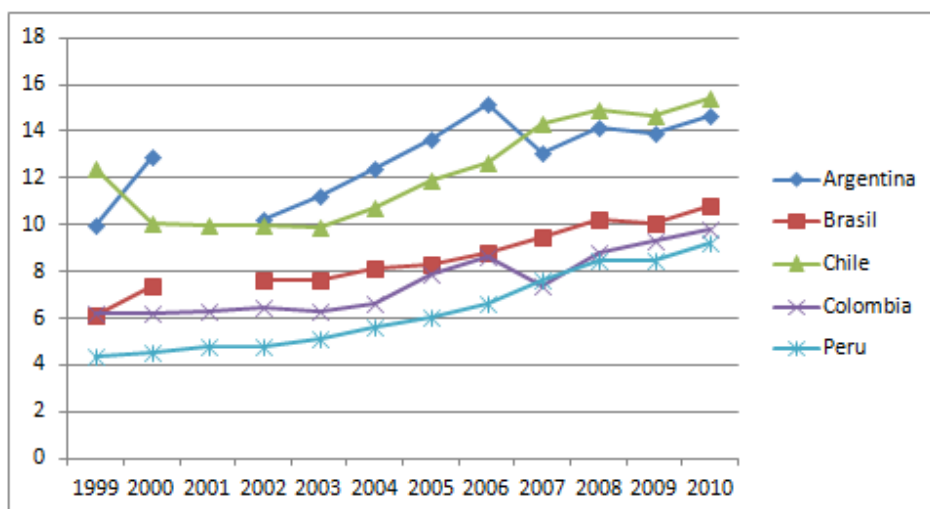


Gráfico 3: PIB per cápita⁹

7.3 Social

En el ambiente sociocultural se encuentran algunas macro-tendencias que ocurren en el mundo y tienen eco en Chile como las siguientes (CEPAL, 2009): comercio electrónico global; una mayor participación femenina en la fuerza laboral; una transformación del concepto tradicional de la familia; la reestructuración del perfil por edades de la población y un aumento en los años de asistencia a establecimientos educacionales. Todos estos factores influyen en la forma en la que el comercio se desenvuelve y particularmente para el retail por departamentos, son fenómenos que se tienen que incorporar dentro del modelo de negocios.

7.4 Tecnológico

Chile cuenta con un sistema de telecomunicaciones que abarca gran parte del territorio, incluyendo Chile insular y las bases antárticas.

En 1968, entró en operaciones la estación terrena de comunicación satelital de Longovilo, la primera de su tipo en América Latina, propiedad de la empresa Entel Chile.

⁹ Fuente: PIB 2011 → 268.3 Miles de Millones de dólares 268.3

En 2009, las tasas de penetración tanto de Internet - con cerca de 8,4 millones de usuarios (50,4% de la población total) - como de banda ancha - con más de 1.6 millones de suscriptores (9,7% del total nacional) estaban entre las más altas de América del Sur.

En 2010, había 3,5 millones de líneas de telefonía fija y 20 millones abonados a la telefonía móvil. En 2009, Chile se convirtió en el tercer país latinoamericano en alcanzar el 100% de penetración en telefonía móvil. Asimismo, el consumo de servicios de banda ancha móvil per cápita —incluyendo *netbooks*, *smartphones* y tabletas— igualó al promedio de la OCDE. Este fenómeno fue favorecido por las políticas de protección a la libre competencia, la entrada de OMVs al mercado y la portabilidad numérica, entre otros factores.

Según el índice de desarrollo humano 2010, en Chile había 32,5 usuarios de Internet por cada cien personas. La integración en Internet del país fue la mayor de Latinoamérica en 2012.

La Globalización y consolidación se desarrolla y evidencia cada vez más, al expandirse en varios países de Latinoamérica, compartiendo estándares de consumo.

La Cámara Chilena de la construcción ha trabajado junto al Ministerio de Energía buscar tecnología de punta que permita ahorrar energía, utilizar sistemas más sustentables y amigables con el medio ambiente.

7.5 Análisis entorno de la industria

El sector de la construcción en Chile está conformado por las actividades de edificación habitacional, edificación no habitacional y obras de ingeniería pública y privada para la construcción de infraestructura. Los productos que genera el sector de la construcción son altamente heterogéneos, debido a la diversidad de las características físicas y al requerimiento de recursos empleados para su elaboración.

En términos más específicos, el sector de la construcción es aquél que presta servicios de edificación, tanto de obras nuevas como ampliaciones, de viviendas, oficinas y locales comerciales, etc., construcción de infraestructura productiva en general para los otros sectores económicos como la minería, la industria, el sector eléctrico, etc., construcción de infraestructura de uso público en general, tales como los edificios de la administración pública, las municipalidades, etc., y la construcción de caminos, puentes, embalses, etc.

En términos generales, el sector de la construcción está conformado por las actividades de edificación habitacional, edificación no habitacional y obras de ingeniería pública y privada para la construcción de infraestructura. De este modo, los productos que genera este sector resultan ser heterogéneos, debido a la diversidad de las características físicas y al requerimiento de recursos empleados para su elaboración.

El PIB del sector de la construcción tiene una participación relativamente importante en el PIB chileno, promediando un 8% desde 2003 a 2008. Por su parte, la inversión en construcción representó en promedio más de 56% de la Formación Bruta de Capital en el periodo 2003 a 2008, lo que equivale una participación de 14,1% del PIB medida a precios constantes¹⁰. (Ver gráfico No. 4)

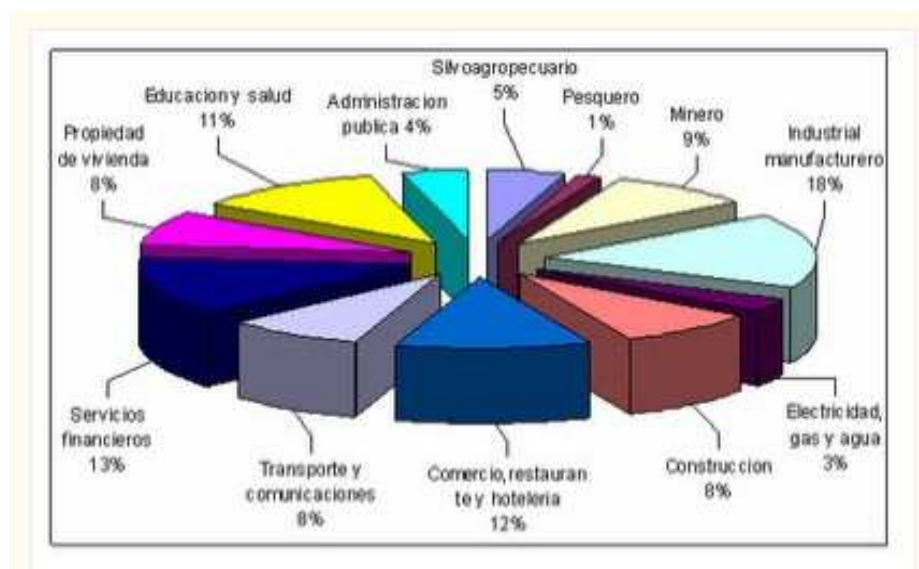


Gráfico 4: Distribución del PIB por sectores¹¹

Por otro lado, la construcción tiene una participación mayoritaria en determinados sectores económicos, lo que a su vez se refleja en la importancia regional en el PIB sectorial a nivel nacional. Siendo la edificación habitacional la actividad más preponderante del sector, se observa que el PIB sectorial se concentra en las regiones más pobladas del país como las regiones Metropolitana, VIII y V.

En relación a la generación de empleo asociada al sector, la construcción es una de las actividades más intensivas en uso de mano de obra en Chile. Desde el año 2005 al 2009, en promedio, el sector de la construcción ha generado el 8,5% del empleo de la economía, ocupando entre el quinto y sexto puesto entre los sectores que más generan empleo en la economía nacional. Así, no pareciera ser un sector que genere un número muy significativo de empleos directos. Sin embargo, se debe considerar que a estos empleos directos se suman los generados por otras industrias relacionadas tales como la de proveedores de insumos para la construcción, de servicios de ingeniería, de consultoría, y otros. Una característica del empleo en la construcción, es que este sector es uno de los que más absorbe la mano de obra menos calificada en la economía, y por lo tanto aquella que es más vulnerable al desempleo¹².

¹⁰ Fuente: <http://paissustententable.blogspot.com/2011>

¹¹ Fuente: <http://paissustententable.blogspot.com/2011>

¹² Fuente: <http://www.fne.gob.cl>

Por otra parte, la alta variabilidad de la actividad del mercado de la construcción conlleva a que se pueda presentar una competencia extrema (“ruinous competition”) que resulta perjudicial para el sector, pues ella deriva en la desaparición de muchas empresas del sector en los periodos de declinación de la economía. Esta situación incentiva a que las empresas formen acuerdos de largo plazo, tales como la conformación de carteles que las protejan mutuamente.

Asimismo, la volatilidad que presenta la tasa de crecimiento de la construcción, que resulta altamente sensible al ciclo de la economía, es otro elemento a considerar, ya que históricamente ha presentado un ciclo más pronunciado que el de la economía en general, con crecimientos más acelerados en los ciclos expansivos de la economía, y con caídas en su producción más significativas cuando la economía entra en un ciclo más contractivo.

Esto hace que se registren importantes fluctuaciones en acceso y salida de empresas constructoras del mercado, con un importante número de participantes inestables en el tiempo. Sin embargo, en los años más recientes esta situación de alta variabilidad de la actividad sectorial parece haberse moderado en Chile, lo que se atribuye en gran medida a la regla de superávit estructural fiscal y al manejo adecuado de la política monetaria, que han contribuido a una moderación general en los ciclos económicos más recientes.

Otro aspecto relevante se presenta en las altas barreras a la entrada de empresas extranjeras, por lo que no existe una presión disciplinadora para las empresas constructoras establecidas de esta potencial competencia. Esta condición de entrada al mercado para las empresas extranjeras se define a partir de los costos fijos (de variados tipos) que una empresa extranjera debe hundir al realizar un proyecto en territorio nacional. Por esta misma razón, cuando se trata de proyectos grandes, tales como las de concesiones de obras públicas, en la práctica sí se puede observar mayor competencia de empresas constructoras extranjeras.¹³



Gráfico 5: Ciclo Económico Sector Construcción

¹³ Ver Anexo C

Caracterización de la oferta

El eje central del sector de la construcción se encuentra obviamente en las empresas constructoras que otorgan directamente los servicios constructivos. Estas empresas construyen viviendas privadas y, con subsidio público, oficinas, infraestructura urbana para el comercio y otros, infraestructura vial como caminos, puentes, etc., infraestructura para la industria y la minería, etc. En la actualidad, la industria de la construcción está cada vez más enfocada a que empresas de mayor tamaño subcontraten servicios de empresas constructoras menores y más especializadas en determinados nichos constructivos. A su vez, y paralelamente a las empresas que construyen proyectos de viviendas y oficinas, se encuentran las empresas inmobiliarias, que son las que gestionan los proyectos inmobiliarios (vivienda, oficina, edificios para el comercio, etc.) construyéndolos directamente o subcontratando estos servicios a otras empresa constructoras. Paralelamente, para la elaboración de su producto, las empresas constructoras demandan insumos y materiales para la construcción desde otros sectores de la economía, principalmente sector industrial, servicios profesionales especializados, financiamiento, y otros.¹⁴



Gráfico 6: Organización de la industria de la construcción¹⁵

¹⁴ www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0001_2009.pdf

¹⁵ www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0001_2009.pdf

En Chile no existe un registro formal del número de empresas constructoras existentes, cuestión que de ser posible sería de todos modos una medición relativa, pues la gran mayoría de las empresas constructoras son medianas y pequeñas que tienden a formar consorcios entre ellas para presentarse a proyectos.

La única descripción existente al respecto es una aproximación al tipo y conformación de empresas constructoras existentes de acuerdo al registro de socios de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC). Esta asociación gremial cuenta con casi 1.500 asociados a lo largo de todo el país, con 14 delegaciones gremiales en las ciudades más importantes del país, además de las oficinas centrales en Santiago. La mayor cantidad de asociados se encuentra en la Región Metropolitana, si bien en su conjunto las regiones ostentan un número algo mayor.

Ahora bien, el tipo y número de socios adscritos a esta asociación gremial sirven de ejemplo para dar cuenta de las relaciones y estructuras que se dan en la práctica en el sector de la construcción. En efecto, de acuerdo a la auto clasificación que realizaron los socios de la CChC, vemos que existen empresas constructoras, que ofrecen servicios a uno o más sectores de la economía, y dentro de éstos, con determinadas empresas especializadas, empresas industriales proveedoras de insumos y materiales para el sector construcción, consultoras de profesionales e inmobiliarias.

El hecho de que este tipo tan variado de empresas estén asociadas a la misma institución gremial, da cuenta de las estrechas relaciones que existen entre ellas, en un encadenamiento productivo que se da al interior de la industria. Estos encadenamientos dan origen a interés comunes entre los actores del sector que pueden llevar, eventualmente, a potenciales conflictos en el área de la libre competencia.

Caracterización de la demanda

Como ya mencionáramos, la demanda de servicios constructivos proviene de la gran mayoría de los sectores económicos, y por ende, ello se traduce en una amplia heterogeneidad del producto demandado. Por un lado, existe el sector de las “familias” que demandan viviendas, y el sector de las “empresas” que demandan infraestructura para la producción de bienes y servicios. Por otro lado, existe la demanda desde el sector público que requiere la construcción de edificación pública no habitacional para su funcionamiento, y de infraestructura pública. Todas estas demandas conforman los “clientes” de las empresas constructoras y definen en gran medida la conformación de la oferta sectorial.

La importancia del sector privado

De acuerdo a las cifras de inversión que elabora la CChC, se observa que el sector privado tiene mucha mayor relevancia como demandante de inversión en construcción en relación a la demanda proveniente del sector público, en una relación de casi 3:1.

DEMANDA SECTORES POR INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN AÑOS 2006-2008

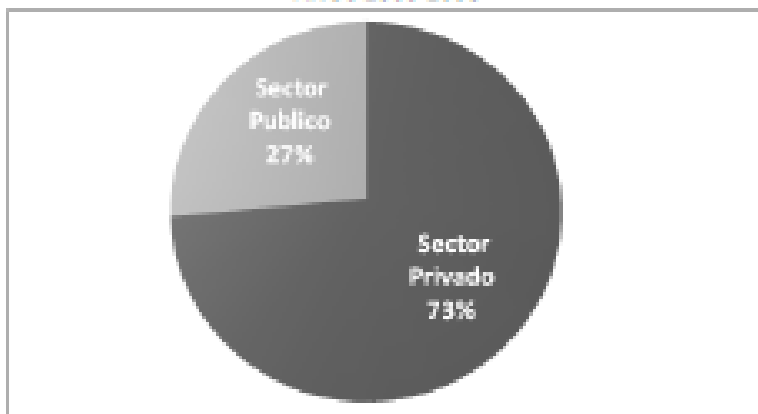


Gráfico 7: Demanda Sectores por Inversión en Construcción¹⁶

8. Análisis cinco fuerzas de Porter

8.1. Análisis Porter sector de la construcción (Ver Anexo H)¹⁷

8.2 Análisis Porter sector obreros especializados de construcción

La historia de los obreros de la construcción es la historia de la lucha sin fronteras en contra de condiciones de trabajo realmente precarias, con salarios de hambre, jornadas de trabajo extenuantes y condiciones de seguridad paupérrimas.

El obrero de la construcción nos cuenta su historia desde el andamio, que habla de sus crisis vividas por la desocupación, de las dificultades enormes que tiene para organizarse, por no estar por ejemplo concentrados todos en una misma empresa e ir rotando de faena en faena impidiendo la creación de vínculos y por lo tanto dificultando la creación de sindicatos estables, por estar sujetos a un trabajo temporal, que un día está y al otro día no está, por el miedo a la desocupación que es pan de cada día en este sector.¹⁸

Barreras de entrada

Las barreras de entrada hoy en día para el grupo de trabajadores de la construcción en Chile, son MEDIAS. Esto se debe principalmente a que aunque es un trabajo muy básico, donde se aprende fácil y se requieren habilidades más físicas que de educación o mentales para realizarlos, definitivamente hay un requerimiento de capital por parte del obrero para iniciar el trabajo como por ejemplo para la compra de materiales, o contratación de obreros adicionales, entre otros.

¹⁶ Fuente: *Informe MACH*, Cámara Chilena de la Construcción

¹⁷ Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Ver anexo I www.archivochile.com/Ideas_Autores/mujicad/mujicad0002.pdf

Cuando se habla de un obrero de la construcción especializado en una habilidad específica requieren alto nivel de experiencia dado que como bien dice la frase “la experiencia hace al maestro” normalmente son personas que han aprendido sus labores desde su niñez, sus padres también son obreros y por falta de recursos muchas veces terminan realizando el mismo tipo de labores; esto hace que por fácil que parezca entrar al mundo informal de la construcción hay habilidades que no se adquieren por si solas.

Barreras de salida

Las barreras de salida son BAJAS, específicamente al mercado hacia el cual va dirigido y dentro de esta industria no existe ningún activo especializado (costoso y raro) que justifique una permanencia en la misma.

La principal barrera de salida puede estar dada por el tipo de contrato o convenio que se logre con los posibles contratistas y las obligaciones contractuales que de este se deriven que en muchos casos es nula.

Proveedores

En relación a la materia prima, el contratista y/o el obrero es quien tiene las herramientas o realmente sabe que es lo que necesita para hacer el trabajo, posee un BAJO poder de negociación con proveedores dadas las condiciones de negocio y la envergadura de los arreglos que hacen y la periodicidad de los mismos, de todas formas hay mucha competencia entre ellos mismos, se pelean un cliente por precio, y la misma ignorancia de quien contrata el servicio a veces no deja entrever el peligro o los daños adicionales que pueden generarse con un primer trabajo mal hecho, por ejemplo una tubería.

Dadas estas condiciones el poder de ellos como proveedores es bajo el costo de cambio para el obrero es mínimo y existe mucha oferta de producto y herramientas en el mercado que están dispuestos a vender por muy poco.

Clientes

El poder de negociación de los clientes finales en esta industria es MEDIO. Depende directamente de lo que esté buscando y de lo que conozca del negocio, por ejemplo si se trata de que el cliente es una constructora el poder de la constructora es muy alto y el del obrero es prácticamente nulo, pero si se habla de un cliente común y corriente que no conoce de las condiciones de trabajo ni de los tipos de arreglo que se hacen con los respectivos costos el poder de negociación del cliente es muy bajo ya que tiene que ceñirse a lo que el obrero le cobre porque no tiene más opciones.

Amenaza de sustitutos

Dentro del sector los sustitutos son ante todo contratistas y empresas de grandes grupos económicos como Homecenter, Easy que por ejemplo tiene el libro “la guía del experto” donde la gente puede revisar que tipo de arreglo necesita, los materiales a utilizar y los precios de la tienda.

Entre las mismas tiendas hacen promociones donde le informan a la gente que si encuentra un precio menor al de ellos le respetan el precio y además le hacen un descuento adicional del 10%.¹⁹

La debilidad de estos sustitutos frente a Inser Ltda. es la garantía de que lo que realmente necesita el cliente, y de que es lo que va a obtener como resultado del trabajo realizado.

Algunas personas mencionaron en el trabajo de campo que realizado que por ejemplo tienen un problema de cambio de una llave y por más que compren los materiales según las indicaciones del libro no les queda igual que si la hiciera un experto en el tema; esto se puede traducir en el valor agregado de la propuesta que se va a ofrecer al cliente con Inser Ltda.

Algunas otras veces el sustituto es constituido por los esposos, amigos, novios, entre otros, género masculino, que se atreven a realizar este tipo de labores en un domicilio y por tratar de ayudar posiblemente agravan aún más el problema.

Rivalidad entre competidores existentes

Alta cuando se trata de clientes independientes, y muy baja cuando se trata de grandes obras, lo que llevaría a calificar el indicador como MEDIO.

Conclusiones Porter

La construcción creció gracias al impulso de edificación y obras de ingeniería

El sector construcción aumentó 9,5%, luego de anotar un alza de 11,7% el trimestre anterior (Ver gráfico 9). El resultado se explica por el dinamismo de la edificación y obras de ingeniería; en contraste, las reparaciones y demoliciones exhibieron una caída por efectos de la alta base de comparación generada tras el terremoto del año 2010²⁰.

El dinamismo de la edificación en 2011 se asocia a la reconstrucción de la infraestructura destruida por el terremoto, y se condice con el desempeño de indicadores sectoriales, tales como despachos de cemento, empleo y ventas de materiales de la construcción.

La subactividad reparaciones y demoliciones también aumentó significativamente por necesidades asociadas a los efectos del terremoto.

El desempeño de la edificación primer trimestre 2012 se encuentra en línea con los indicadores sectoriales, tales como permisos de edificación, empleo, ventas de proveedores y despachos de cemento, materiales y hormigón.

Las obras de ingeniería fueron impulsadas por la inversión en proyectos mineros, privados y estatales; asimismo, también contribuyó al buen desempeño de la

¹⁹ Fuente: Trabajo de campo propio en Easy y Homecenter Santiago de Chile

²⁰ Fuente: <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/trimestrales/pdf/CuentasNacionales>

subactividad, la ejecución de otras obras de ingeniería civil, como puertos y plantas de celulosa.

Evidentemente todo lo que está pasando en la industria afecta directamente a los obreros que son los actores principales de la misma, es un factor fundamental para los indicadores de condiciones de vida y crecimiento del sector y del país en el corto y mediano plazo, por otro lado, la gran oportunidad de negocio se encuentra en la cantidad de construcción nueva que se está realizando y la mantención de viviendas construidas en un período no mayor de 15 años, Inser tiene en sus manos la posibilidad de ingresar a un mercado que tiene una demanda que no está del todo satisfecha, y que está esperando un valor agregado que hoy no encuentra en su oferta actual.

(Ver Gráfico 8)

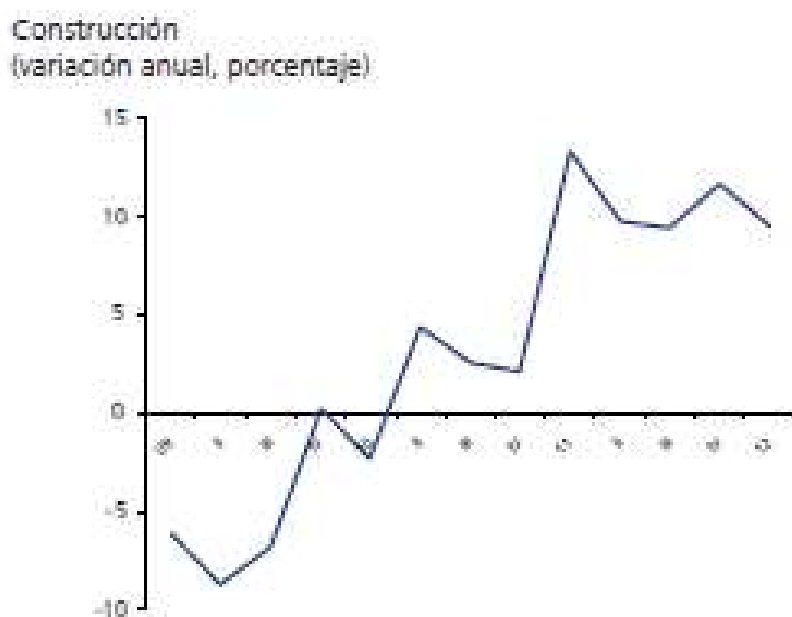


Gráfico 8: Variación anual construcción en porcentaje²¹

Atractivo de la industria

Analizando los factores micro y la industria específicamente, se puede concluir que la industria donde se mueven los obreros especializados de la construcción es una industria que se encuentra en expansión y presenta un margen considerable de crecimiento.

A pesar de que el país no cuenta con un número de habitantes muy grande, los niveles promedio de ingreso y las proyecciones de crecimiento de la economía proyectan buenos índices de poder adquisitivo para la población.

Las tendencias que muestra el consumo chileno brindan perspectivas favorables para este tipo de negocios, el panorama se vislumbra muy positivo en el corto plazo, lo que hace que la clase obrera, que es la más grande del país, esté en situación prácticamente de pleno

²¹ Fuente: <http://www.bcentral.cl>

empleo lo que es muy destacable en una economía para que tenga tendencia estable y con grandes posibilidades de crecimiento.

La situación de pleno empleo de la clase obrera es un indicador muy diciente de la economía de una país, si la construcción está bien, el país va bien, económicamente hablando, de lo contrario, el panorama es muy complejo porque se tiene gran cantidad de personas en la calle sin trabajo y sin posibilidades de calidad de vida ni para ellos ni para sus familias.

Se debe hacer un gran esfuerzo en temas comerciales y de marketing con el objetivo de lograr un espacio en un segmento que existe pero muy informalmente hablando, con mucha guerra de precios, poco valor agregado, no mucha disposición a pagar y desconocimiento por parte del cliente del trabajo que se va a realizar en su domicilio. (Ver gráfico 9).

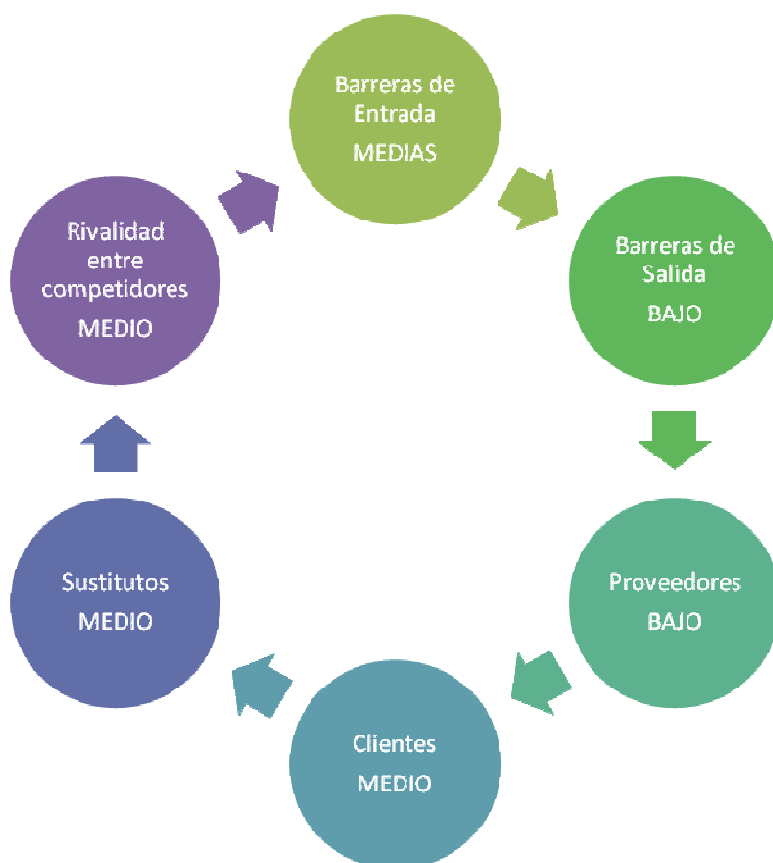


Gráfico 9: Análisis Fuerzas de Porter Sector Obrero²²

²² Fuente: Elaboración propia

9. Análisis EFAS

Para desarrollar el análisis externo que es la base sobre la cual se van a identificar las oportunidades y amenazas del mercado al cual se quiere entrar, se tendrán en cuenta las condiciones de operatividad y manejo actuales del grupo de obreros especializados en servicios relacionados con la construcción.

9.1. Oportunidades

- Poca flexibilidad administrativa porque el obrero independiente es el que decide como vende, precio, como cobra y supervisa su trabajo
- Ninguna estructura de ventas y distribución por parte de la competencia
- Incumplimiento en el momento de prestar un servicio
- Ningún respaldo ante los daños que se puedan ocasionar en la prestación del servicio.
- Crecimiento económico de la construcción sostenido en los últimos años
- Santiago es un centro de negocios de muchas empresas latinoamericanas y organizaciones internacionales que favorecen el asentamiento de personas extranjeras en la ciudad
- Los jóvenes Chilenos cada vez más pronto deciden asumir su vida en forma independiente
- Las contrataciones por internet son cada vez más cercanas a la población en general
- El estado civil de las personas es cada vez más variable (divorcios en aumento) por ende aumento en alquiler y compra de departamentos unipersonales
- El crecimiento de la ciudad dificulta cada vez más la contratación de servicios de este tipo a través de recomendaciones es necesaria una estandarización en este tipo de servicios.

9.2. Amenazas

- Competencia desleal enfocada en precio
- Reacción de la competencia ante la realización de un proyecto legalmente formalizado
- Desconfianza para realizar un servicio de éstos por personas desconocidas
- Este tipo de servicios es muy susceptible a inconformidad y reclamos y no hay quien responda ante los mismos
- Es un servicio con difícil supervisión y monitoreo directo por parte del prestador del servicio
- No existen experiencias exitosas en el país para este tipo de servicios a través de una empresa
- Son servicios contratados mayoritariamente de forma informal

Factores Externos	Valor	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
Poca flexibilidad administrativa	5%	3	0,15
Ninguna estructura de ventas y distribución por parte de la competencia	10%	4,5	0,45
Incumplimiento	15%	4,7	0,705
Ningún respaldo	15%	3,5	0,525
Crecimiento económico de la construcción sostenido	10%	4	0,4
AMENAZAS			
Competencia desleal	10%	5	0,5
servicio de éstos por personas desconocidas	15%	3,5	0,525
Es un servicio con difícil supervisión y monitoreo mayoritariamente de forma informal	15%	3	0,45
	5%	2	0,1
TOTAL	100%		3,805

Tabla 1: Ponderación factores externos²³

Podemos concluir entonces, en una escala del 1 al 5, donde 1 es Malo y 5 es sobresaliente, la ponderación de 3,8 puntos nos deja sobre el promedio de la industria (3,0) reflejando una eficacia positiva con que responderá el proyecto a los factores actuales y esperados del ambiente externo.

10. Descripción del mercado

10.1 Mercado actual

Mercado de materiales de la construcción

El consumo aparente de las barras de acero, es decir, la suma de las toneladas despachadas nacionalmente y de las toneladas importadas, si bien ha mostrado una tendencia alcista y de rápido crecimiento los últimos dos años (30% anual en promedio), aún no recupera los niveles previos a la crisis sub prime. En efecto, entre junio de 2009 y febrero de 2012 el consumo aparente de este fundamental insumo para la construcción creció más de 86%. Sin embargo, los niveles recientemente alcanzados son cerca de 10% menores que los logrados a mediados de 2008, antes de la mencionada crisis.

En lo más reciente, el acero muestra un leve crecimiento de 1,2% si comparamos el consumo aparente entre enero y febrero de 2012 y el consumo del mismo período para 2011.

²³ Fuente: elaboración propia

Para el caso del cemento, la situación fue menos volátil en 2008-2009 (cayó menos) que para el acero y hoy en día su consumo aparente es más de 12% mayor al de antes de la crisis sub prime. Los últimos meses el consumo de este insumo ha tomado un ritmo de crecimiento elevado, llegando a superar en los inicios de este año, en casi un quinto al comienzo del 2011 (esto es, comparando la suma de enero y febrero de cada año). (Ver Anexo F)

CONSUMO DE CEMENTO Y BARRAS DE ACERO E ÍNDICES GENERALES DE INSUMOS DE ENERO A FEBRERO			
	2011	2012	% de variación
	Toneladas		
Cemento			
Despacho	685.574	800.574	15,3
Importaciones	57.900	87.426	68,2
Consumo aparente	753.484	888.000	18,2
Barras de acero para hierro			
Despacho	85.078	87.538	2,6
Importaciones	4.950	2.748	-44,4
Consumo aparente	90.028	90.286	1,2
Indicadores generales (Índice)	Variación serie desestacionalizada (%)		
	Mensual	Acumulada	Anual
Despachos físicos	-4,40	-4,00	12,0
Ventas mat. construcción	-0,60	-0,80	12,0
Fuente: CCHC			

Tabla 2: Consumo de Cemento y barras de acero²⁴

Índice de costos de edificación (ICE)

El índice de costos de edificación ha estado aumentando a tasas anuales del orden de 3 a 4% en los últimos cinco meses, lo que constituye un ritmo bajo en relación con lo acontecido en los últimos seis años. De hecho, el promedio de crecimiento en dicho período fue de 7,5% anual, cerca del doble del primer rango comentado. Con todo, el ICE ha aumentado cerca de 53% en los últimos 6 años y 16% si uno toma los últimos tres. En febrero pasado el crecimiento anual de este indicador fue 4,2%.

Por otro lado, dadas las proyecciones de leve desaceleración de la economía y de la construcción respecto de lo ocurrido en 2011, es de esperar que el crecimiento del ICE no sobrepase niveles como los exhibidos en los últimos meses, siendo más probable que su comportamiento agregado se mantenga. (Ver Gráfico 10).

²⁴ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>



Gráfico 10: Evolución de los costos de la construcción²⁵

En cuanto a los tres componentes del ICE, notamos una trayectoria dispar. Mientras sueldos y salarios han tendido a acelerar su crecimiento anual desde junio de 2011, hasta alcanzar 17% en febrero pasado en línea con la estrechez observada en el mercado laboral, el índice de costos para materiales se ha desacelerado, incluso llegando a tasas negativas en los últimos meses (-5% en febrero pasado).

Lo anterior se podría deber a la importante competencia que imponen los insumos importados. Misceláneos por su parte, ha mantenido su crecimiento en torno de 2% a 3% desde comienzos de 2010.

Lo ocurrido con sueldos y salarios es coherente con la dinámica reciente del mercado laboral sectorial en que la oferta disponible de mano de obra (o fuerza laboral) ha caído en los últimos meses, mientras que la demanda para la construcción de obras continúa pujante. De hecho, los índices de remuneraciones y de costos de mano de obra elaborados por el INE para el sector reflejan esta aceleración en los últimos meses, que ha llegado a tasas de crecimiento bastante más elevadas que su promedio de los últimos dos años.²⁶

Mercado laboral y proyecciones

Según la encuesta de empleo del INE, en febrero pasado la fuerza de trabajo alcanzó las 8.155.789 personas, lo que respecto a las 13.591.276 personas en edad de trabajar (mayores de 15 años) supone una tasa de participación laboral de empleo de 60%, el mayor registro histórico.

²⁵ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

²⁶ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

La relevancia de la tasa de participación laboral radica en que refleja la proporción de la población que cumple con el requisito básico legal para trabajar, que efectivamente participa en el mercado laboral ya sea empleándose o buscando activamente un empleo. En este sentido en nuestro país quienes menos participan del mercado laboral son los jóvenes, las mujeres y en mayor medida los grupos poblacionales de menores niveles socioeconómicos.

El hecho de que la participación laboral vaya al alza es positivo para nuestra economía, por cuanto existen más “recursos humanos” dispuestos a trabajar, cuyas familias se beneficiarán de la generación de ingresos, que luego gastarán en bienes y servicios creando mayor actividad económica.

Por otro lado, el empleo en el último trimestre móvil alcanzó las 7.637.393 personas, lo que supone una tasa de empleo de 56,2%. Es decir, de las personas en edad de trabajar poco más de la mitad efectivamente trabajan. Esta cifra, si bien es la mayor registrada, es aún muy inferior a los niveles observados en los países desarrollados.

Así, la fuerza laboral es 2,1% más alta que en febrero de 2011 y por su parte la cifra comentada para el empleo supone un crecimiento anual de 3,2%. Conforme la economía se ha ido desacelerando, es normal que tanto la gente dispuesta a trabajar como el empleo mismo también desaceleren su nivel de crecimiento, tal cual se ilustra en el respectivo gráfico adjunto²⁷. (Ver Gráfico 11, y 12).



Gráfico 11: Tasa participación laboral²⁸

²⁷ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

²⁸ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>



Gráfico 12: Empleo y fuerza de trabajo²⁹

Permisos de edificación

Durante el último cuarto de 2011 los permisos de edificación recuperaron el dinamismo mostrado a comienzos de año y que parecía haberse frenado entre julio y septiembre.

De esta manera 2011 cerró con aproximadamente 15,7 millones de metros cuadrados autorizados para construcción, lo que supone 55% de avance respecto a 2010. Más aún, esta cifra marca un nivel récord en la superficie autorizada desde 1992, incluso por encima de los 14,5 millones de metros cuadrados registrados en 2006.

Este máximo estaría reflejando dos factores bien diferenciados. Por un lado, las expectativas empresariales en el sector de la construcción – medidas tanto a través de los índices IMCE de Icare e ICE de la Universidad del Desarrollo, como de la encuesta propia de la CChC– se mantuvieron en elevados niveles de confianza en comparación con el resto de sectores de la economía.

Por otro, dado que los permisos de construcción admiten un rezago de hasta tres años en comenzar la edificación, es más que probable que ante un escenario más adverso en el mediano plazo los constructores reaccionen acumulando permisos y retrasen los inicios de obras durante varios trimestres.

Para el primer cuarto de 2012 se estima una superficie total autorizada para construir superior a los 3,5 millones de metros cuadrados, algo inferior al promedio trimestral observado en 2011 pero todavía superior a los registros de todo 2010 y parte de 2009. Esto supondría contracciones de 7,8% en comparación con el mismo periodo de 2011 y de 12% con respecto al trimestre inmediatamente anterior.

²⁹ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

Sin duda, la predicción de un escenario más recesivo a nivel mundial –con ajustes a la baja de las tasas de crecimiento y cierta restricción crediticia– tendrá como consecuencia una moderación en el ritmo de avance de los permisos de edificación durante los próximos trimestres, teniendo en cuenta además que la base de comparación de 2011 es mucho más exigente³⁰. (Ver Gráfico 13).



Gráfico 13: Permisos de edificación³¹

Mercado inmobiliario y proyecciones

El último cuarto de 2011 confirmó la plena recuperación del sector inmobiliario, tras los malos resultados obtenidos en 2010 a causa del terremoto de febrero. De esta manera, 2011 concluyó con una cifra de venta de viviendas por encima de las 30.000 unidades en el Gran Santiago y superior a 58.000 a nivel nacional, algo que solo se había alcanzado en años excepcionales para el sector como fueron 2005, 2006 y 2007.

El fundamento de esta dinámica positiva se encuentra en el mercado laboral –tasa de desempleo en niveles históricamente bajos y remuneraciones en constante alza– y en las reducidas tasas hipotecarias.

Estos factores lograron compensar el efecto negativo derivado del pesimismo de consumidores y empresarios y de la evidente restricción crediticia observada durante la segunda mitad del año.

Asimismo, 2012 comenzó con una demanda por vivienda que sigue mostrando la misma fortaleza exhibida a lo largo de 2011. De esta manera, el primer trimestre del año acabará con toda probabilidad con una cifra de ventas en torno a las 7.000 unidades en

³⁰ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

³¹ <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

el Gran Santiago (15.000 a nivel nacional), representando el mejor primer cuarto de año desde 2008. En cuanto al stock de viviendas, con una alta probabilidad se ubicará en torno a las 45.000 unidades en el Gran Santiago, manteniéndose así transitoriamente por encima de su nivel de equilibrio de largo plazo.

Los fundamentos del sector empezaron a mostrar cierta mejoría al comenzar el año, seguramente contagiados por el optimismo derivado de la parcial resolución de la crisis fiscal en Europa, así como de ciertos datos positivos entregados por Estados Unidos en los primeros meses del año.

Es así como la confianza de los consumidores, medida tanto a través del IPEC de Adimark como del IPeCo de UDD, repuntó fuertemente en enero y febrero ubicándose en zona neutral tras doce meses de haber estado hundida en el pesimismo.

Del mismo modo, las expectativas de los empresarios, representadas por el IMCE de Icare y el ICE de UDD, repuntaron al comienzo del año revirtiendo así la tendencia bajista que se prolongó durante todo 2011.

A pesar de estas mejoras, se evidencian dos riesgos no contemplados a fines de 2011 y que con seguridad afectarán al sector inmobiliario durante lo que resta de año. En primer lugar, en el mercado de crédito se esperan tasas hipotecarias más elevadas, habida cuenta de las expectativas de los agentes económicos acerca de próximas subidas de la TPM.

En cuanto a la financiación para vivienda, se estima que durante la primera mitad de 2012 se mantendrá cierto grado de restricción en las condiciones de acceso al crédito, a pesar de que, según el Banco Central, las colocaciones de vivienda continuarán mostrando una expansión próxima al 12% anual.

En segundo lugar, los agentes económicos también ajustaron al alza sus expectativas de inflación en el corto y medio plazo, hecho que podría afectar negativamente a las ventas inmobiliarias.

Un factor puntual que con seguridad motivará la demanda por vivienda es el primer llamado a postulación para el subsidio de clase media (DS-01), el cual se abrió durante los últimos días de marzo y cuya finalidad es subsidiar la compra de viviendas entre 600 UF y 2.000 UF.

El Ministerio de vivienda tiene planeado efectuar dos llamados adicionales durante el año, lo que supondría un total superior a los 30.000 subsidios.

Por tanto, dado el dinamismo que sigue mostrando la demanda por vivienda y teniendo en cuenta que los fundamentos del sector mostraron cierta mejoría al comenzar el año, estimamos que 2012 registrará cifras de ventas similares a la observadas en 2011 tal como se proyecta en el informe.

No obstante, en caso de presentarse un escenario más restrictivo al previsto en nuestros modelos (que incorporan un escenario menos laxo que el observado en 2011),

como consecuencia de mayores presiones inflacionarias y un escenario externo más adverso, podría ocurrir que las ventas fuesen inferiores a las alcanzadas el año anterior, suponiendo esto tasas de variación negativas para el sector inmobiliario³².

En resumen, la relación entre el ciclo económico y la actividad inmobiliaria se articula mediante el acceso al crédito, de tal manera que en períodos recesivos el estándar de aprobación de créditos hipotecarios se torna más restrictivo (el estándar se reduce en 14 puntos), lo cual incide negativamente en el mercado inmobiliario disminuyendo la venta de viviendas hasta en 15%. Por tanto, ante un deterioro de las perspectivas económicas los mercados financieros reaccionan limitando la disponibilidad de créditos, lo cual afecta severamente la demanda inmobiliaria. (Ver Anexo G)

10.2. Investigación de mercado

Como descripción de mercado se utilizó el proceso de análisis de mercado como está descrito en el libro “Dirección de Marketing” de Philip Kotler.

Antes de desarrollar el plan de marketing debe comprenderse el mercado de los consumidores de este tipo de servicio y distinguir un poco su comportamiento de compra. En el análisis de un mercado de consumidores se necesitan conocer el objetivo de la solicitud del servicio, los mecanismos de compra, los momentos y lugares de la misma.

Para poder entregar un servicio que realmente satisfaga las necesidades del cliente se debe estudiar también su comportamiento el cual se encuentra influenciado por cuatro factores principales: culturales (cultura, subcultura y clase social), sociales (grupos de referencia, familia, roles y estatus), personales (edad y fase del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad) y psicológicos (motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes)

Finalmente y con los resultados de la investigación de mercado se procede a identificar el grupo objetivo, criterios de compra, la caracterización del servicio que reciben actualmente y los que desearían recibir, y por último se establece la aceptación de los nuevos servicios entre los usuarios.

La empresa ha decidido incursionar en este mercado estableciendo la región metropolitana de Santiago como mercado piloto debido principalmente a que tiene la mayor cantidad de población de todas las regiones (40%) (Ver gráfico No 14). , es la capital de Chile, la constructora tiene su oficina de operaciones principal en Santiago, y de esta manera obtener numerosas lecciones que pueden servir de experiencia para el management de la empresa y de esta forma enfrentar un mejor pie para el proceso de expansión y crecimiento a nuevos mercados de Chile con el Know How adquirido en el mercado piloto, es así como la experiencia que se puede obtener en este plan piloto se convierte en un factor clave para encontrar el éxito en otros mercados. Todo con el objetivo inicial de crear una imagen corporativa amplia mostrándose no solo como una constructora más sino como un gran centro de satisfacción de necesidades.

³² <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

Distribución de la Población por Región, Censo 2002		
Región	Población	% Nacional
I De Tarapacá	428,594	2.84%
II De Antofagasta	493,984	3.27%
III De Atacama	254,336	1.68%
IV De Coquimbo	603,210	3.99%
V De Valparaíso	1,539,852	10.19%
VI Del Libertador B. O'Higgins	780,627	5.16%
VII Del Maule	908,097	6.01%
VIII Del Biobío	1,861,562	12.31%
IX De La Araucanía	869,535	5.75%
X De Los Lagos	1,073,135	7.10%
XI Aisén del General C. Ibáñez	91,492	0.61%
XII De Magallanes y Antártica Chilena	150,826	1.00%
RM Región Metropolitana de Santiago	6,061,185	40.10%
Total País	15,116,435	100%

Gráfico 14: Distribución de la población por Región³³

Así mismo según el enfoque o posicionamiento de la compañía, los estratos socioeconómicos asociados al mismo son el ABC1 y C2 que es aproximadamente el 30% de la población en la región metropolitana.

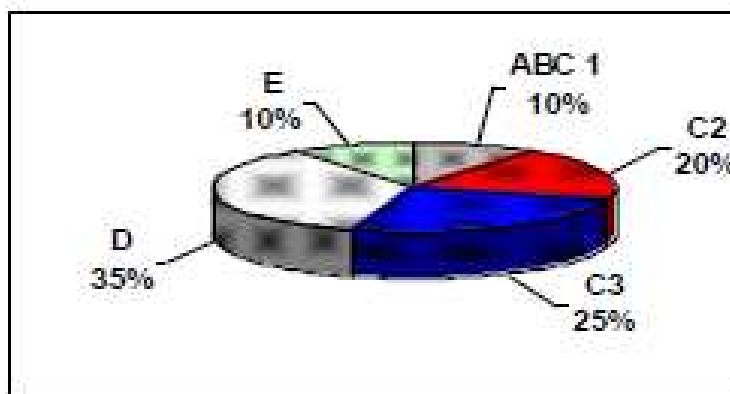


Gráfico 15: Composición de estratos socioeconómico en la RM³⁴

- Dentro de los hogares Santiaguinos existen diferentes situaciones que no permiten resolver fácilmente a la solución de un daño relacionado con la construcción en el hogar.

³³ Fuente: <http://www.saladehistoria.com/geo/Cont/C028.htm>

³⁴ Fuente INE

- No se tiene acceso a una red de prestadores de este tipo de servicios que sea confiable, que tenga precios adecuados, y que ofrezca una garantía sobre el trabajo realizado y los posibles daños adicionales que puedan presentarse.
- En el hogar normalmente nadie sabe cómo solucionar un daño de esta naturaleza, generalmente se dan en horas no laborales y la solución debe esperar uno o más días según sea el caso, (no se tiene en cuenta un tema de eficacia según la necesidad)
- La gran mayoría de estos daños se dan en construcciones con más de 10 años, y requieren un valor agregado en asesoría, garantía, supervisión, costo, entre otros.
- Se pretende determinar cuál es el mercado de personas con un perfil de ingresos altos que están dispuestos a pagar por un servicio confiable y de calidad.
- Con este concepto se pretende encontrar los servicios que más requiere la gente en este tipo de edificaciones, periodicidad, disposición a pagar, y determinar la verdadera necesidad de un servicio con estas características.

Santiago de Chile es la capital y principal núcleo urbano de Chile. El área metropolitana que forma es denominada también como Gran Santiago o simplemente Santiago y corresponde también a la capital de la Región Metropolitana de Santiago.

Aunque es generalmente considerada por sus habitantes como una única gran ciudad, Santiago de Chile es una conurbación que incluye a 37 comunas, de las cuales 26 de estas se encuentran completamente dentro del radio urbano y 11 con alguna parte fuera de él. La mayor parte de la metrópoli se encuentra dentro de la Provincia de Santiago, con algunos sectores periféricos dentro de las provincias de Maipo, Cordillera y Talagante.

10.2.1 Definición de la muestra

La metodología que se empleó para reunir la información fue una encuesta que se difundió en diferentes redes profesionales, sociales, y académicas procurando verificar algunas hipótesis iniciales como: ³⁵

Para la definición de la muestra cabe mencionar que se utilizó un muestreo aleatorio ó probabilístico.

Muestra que supera las 100.000 personas, por lo tanto se aplicó la fórmula para poblaciones infinitas.

Donde:

³⁵ Fuente: La Constructora

n: Tamaño de la muestra
P: Probabilidad que el evento ocurra
Q: Probabilidad que el evento no ocurra
e: Error permitido

n: ?
P: 95%
Q: 5 %

e: 5%

Nivel de confianza (Z): 95%

$$n = \frac{(4) * (0.95) * (0.05)}{(0.05)^2}$$

n = 80

Se realizaron 80 encuestas a personas de las diferentes comunas de Santiago de Chile para tener una visión más clara del mercado y poder determinar aristas de trabajo según los resultados obtenidos.

A continuación se presenta el listado de las comunas con su respectivo número de habitantes y número de viviendas y la distribución propuesta del número de encuestas a realizar³⁶

(Ver Gráfico No, 16)³⁷



Gráfico 16: Mapa Región Metropolitana

³⁶ Fuente: Censo 2002

³⁷ Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Comunas_de_Santiago_de_Chile#V.C3.A9ase_tambi.C3.A9n

DATOS COMUNALES

Comuna	Ubicación	Población	Viviendas	% Viviendas en total	No. Encuestas
Santiago	Centro	200.792	99.155		
Total Centro		200.792	99.155	7%	5
La Reina	Nororiente	96.762	25.768		
Las Condes	Nororiente	249.893	82.099		
Lo Barnechea	Nororiente	72.278	16.124		
Ñuñoa	Nororiente	163.511	54.692		
Providencia	Nororiente	120.874	51.183		
Vitacura	Nororiente	81.499	23.878		
Total Nororiente		784.817	253.744	17%	14
Lo Prado	Norponiente	104.316	26.361		
Pudahuel	Norponiente	148.312	35.277		
Pudahuel	Norponiente	192.258	47.902		
Quinta Normal	Norponiente	104.012	26.454		
Renca	Norponiente	133.518	33.451		
Total Norponiente		682.416	169.445	11%	9
Conchalí	Norte	133.256	32.609		
Huechuraba	Norte	74.070	16.386		
Independencia	Norte	65.479	18.588		
Quilicura	Norte	125.999	35.113		
Recoleta	Norte	148.220	36.606		
Total Norte		547.024	139.302	9%	7
El Bosque	Sur	175.594	42.808		
La Cisterna	Sur	85.118	22.817		
La Granja	Sur	132.520	32.035		
La Pintana	Sur	190.085	44.394		
Lo Espejo	Sur	112.800	24.896		
Pedro Aguirre Cerda	Sur	114.560	28.460		
San Bernardo	Sur	237.708	60.723		
San Joaquín	Sur	97.625	24.233		
San Miguel	Sur	78.872	22.655		
San Ramón	Sur	94.906	22.160		
Total Sur		1.319.788	325.181	22%	17
La Florida	Suroriente	365.563	97.137		
Macul	Suroriente	112.535	29.870		
Peñalolén	Suroriente	216.060	51.542		
Pirque	Suroriente	4.855	1.343		
Puente Alto	Suroriente	492.603	136.593		
San José de Maipo?	Suroriente	2.477	777		
Total Suroriente		1.194.093	317.262	21%	17
Cerrillos	Surponiente	71.906	19.811		
Estación Central	Surponiente	130.394	32.357		
Maipú	Surponiente	463.103	125.939		
Padre Hurtado	Surponiente	34.257	17.125		
Total Surponiente		699.660	195.232	13%	10

GRAN TOTAL **5.428.590** **1.499.321**

Tabla 3: Listado de comunas región metropolitana³⁸

³⁸ Censo 2002

10.2.2 La encuesta

ENCUESTA

1. En que comuna está ubicada su vivienda _____
2. Estrato Socioeconómico _____
3. De quien recibe asesoría para hacerle cambios o arreglos a su casa?
Ingeniero _____ Empresa de servicios _____
Usted mismo _____ Amigos o familiares _____
Obrero de construcción _____
4. Con que frecuencia usted le hace arreglos a su casa?
Semestral _____ Anual _____ Otro _____
Cuál?
5. Cuáles son los problemas que se presentan con mayor frecuencia en vivienda
Plomería _____ Carpintería _____
Pintura _____ Electricidad _____
Latonería _____ Otro _____ Cuál?
6. Cuáles son los problemas que se presentan con menos frecuencia en su vivienda
Plomería _____ Carpintería _____
Pintura _____ Electricidad _____
Latonería _____ Otro _____ Cuál?
7. Cuando se le presenta un problema relacionado con la construcción en su vivienda cuánto gasta normalmente en el arreglo?
0-10.000 _____
10.000-20.000 _____
20.000-50.000 _____
50.000-100.000 _____
100.000-150.000 _____
150.000-200.000 _____
200.000 o más _____
8. Alguna vez ha utilizado una empresa especializada en los problemas relacionados con la construcción?
SI _____ NO _____ cual?
9. Conoce usted alguna empresa que preste estos servicios aquí en Santiago?
SI _____ Cuál?
10. Se encuentra usted satisfecho con los servicios relacionados con la construcción que se prestan actualmente en Santiago?
SI _____ NO _____

Porque?
Servicio _____
Calidad _____
Precio _____
Garantía _____

Horarios de atención _____
Cumplimiento _____

11. Cree necesaria la creación de una empresa que preste este tipo de servicios en Santiago?

SI _____ NO _____ Porque?

10.2.3 Análisis de la información

Estrato socioeconómico (Ver Gráfico 17)

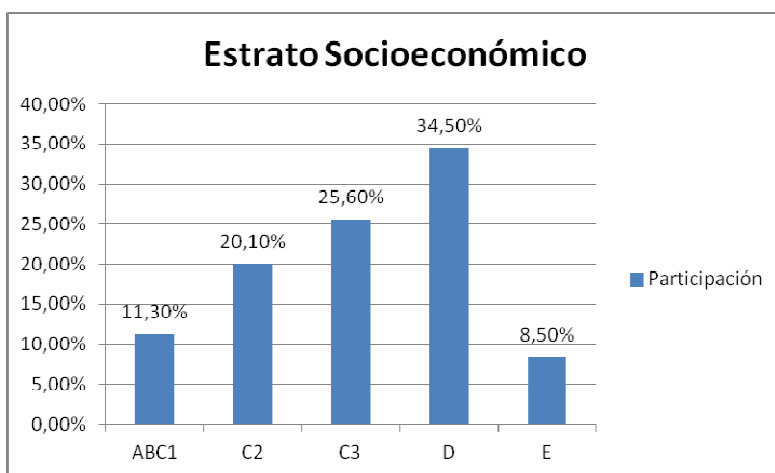


Gráfico 17: Estrato socioeconómico evaluado³⁹

Se evaluaron todos los estratos socioeconómicos existentes en Chile donde el mayor peso se encuentra en el estrato D, lo que no significa que sea el más interesado o tenga mayor capacidad de pago del servicio en mención.

De quien recibe asesoría en caso de necesitar un servicio de este estilo

(Ver Gráfico 18)

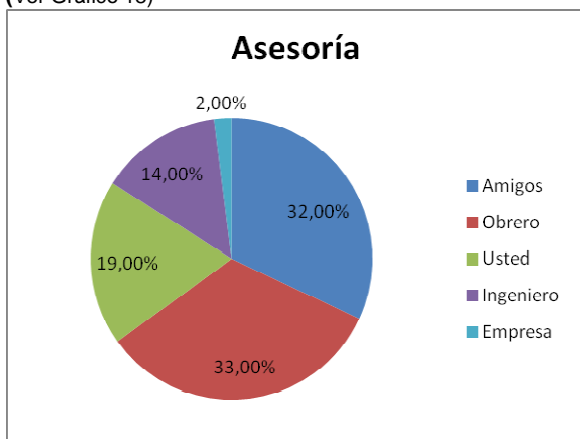


Gráfico 18: Asesoría para este tipo de servicios⁴⁰

³⁹ Encuesta

⁴⁰ Encuesta

En relación a la pregunta sobre la asesoría en caso de necesitar un servicio, los amigos, los obreros y las mismas personas de la casa representan el 75% de los que realizan estos arreglos o recomendaciones cuando se presenta la oportunidad en el hogar.

Frecuencia

(Ver Gráfico 19)

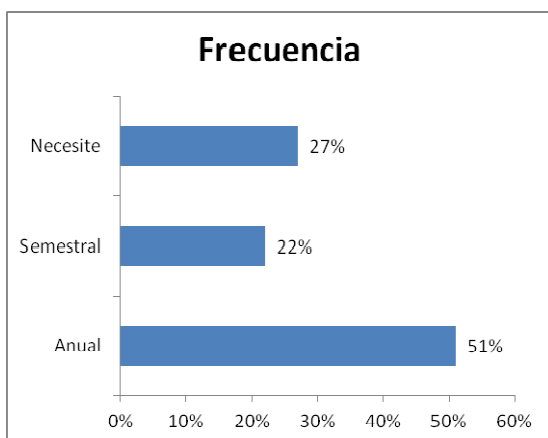


Gráfico 19: Frecuencia de servicio⁴¹

En relación a la frecuencia de uso del servicio, lo normal es que anualmente se hace cualquier tipo de arreglo de este tipo en las casas para garantizar su mantenimiento y duración en el tiempo.

Periodicidad del servicio

(Ver Gráfico 20)

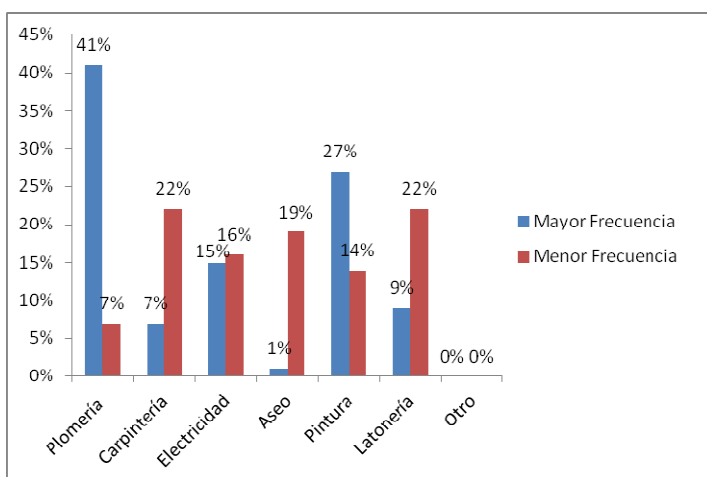


Gráfico 20: Mayor y Menor frecuencia de Servicios⁴²

⁴¹ Encuesta

⁴² Encuesta

Plomería, electricidad y pintura el 83% son los servicios que se presentan con mayor frecuencia en los hogares de Santiago

Gasto proporcional

(Ver Gráfico 21)

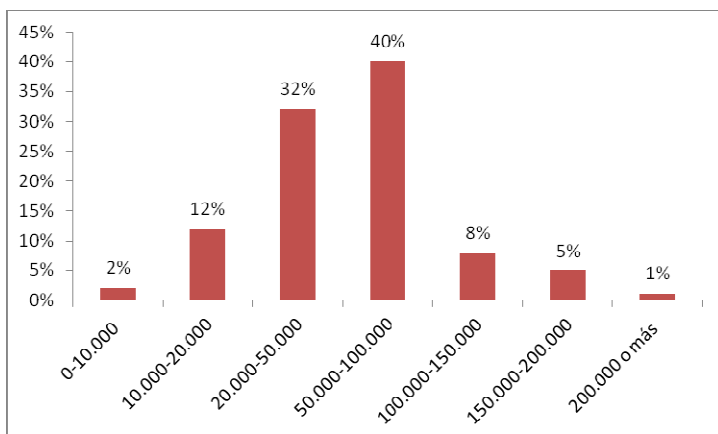


Gráfico21: Gasto Proporcional⁴³

El gasto proporcional que se realiza en un servicio de este tipo se encuentra entre \$50.000 y \$100.000 por suceso (40%)

Uso de una empresa especializada en servicios de construcción

(Ver Gráfico 22)

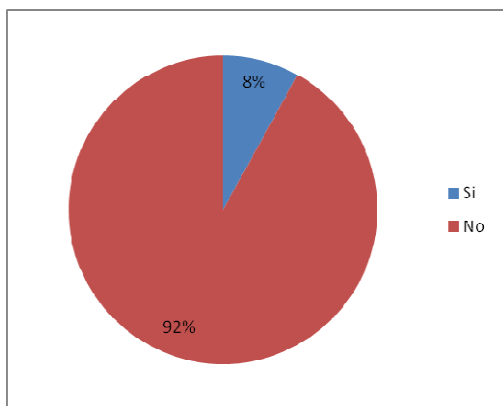


Gráfico22: Uso de empresas especializadas⁴⁴

Prácticamente nunca han utilizado una empresa especializada en este tipo de servicios para arreglar sus daños

Satisfacción con la oferta actual

(Ver Gráfico 23)

⁴³ Encuesta

⁴⁴ Encuesta

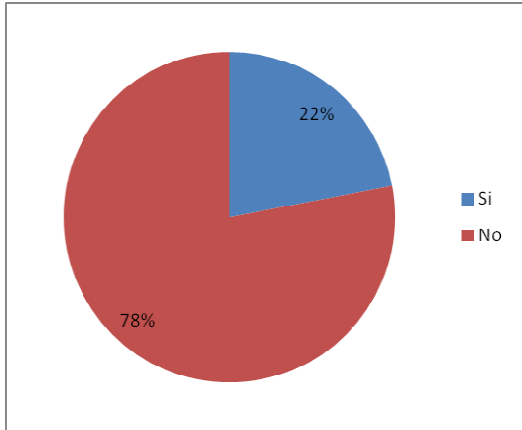


Gráfico23: Satisfacción de la oferta actual⁴⁵

Razones de la insatisfacción

(Ver Gráfico 24)

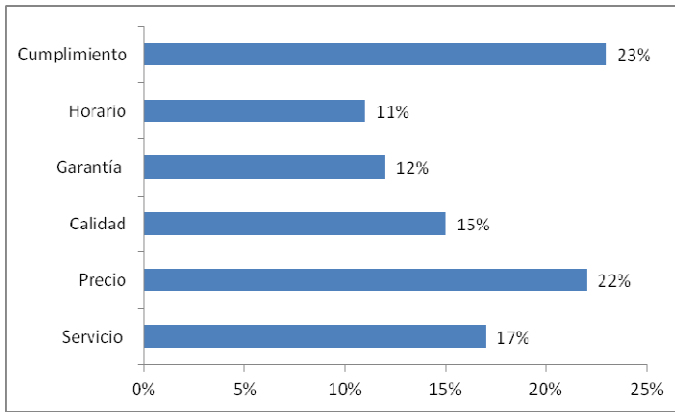


Gráfico24: Razones de insatisfacción del servicio⁴⁶

Las mayores razones de insatisfacción en el servicio son el cumplimiento, el precio y el servicio.

⁴⁵ Encuesta

⁴⁶ Encuesta

Creación de una empresa de servicios de la construcción

(Ver Gráfico 25)

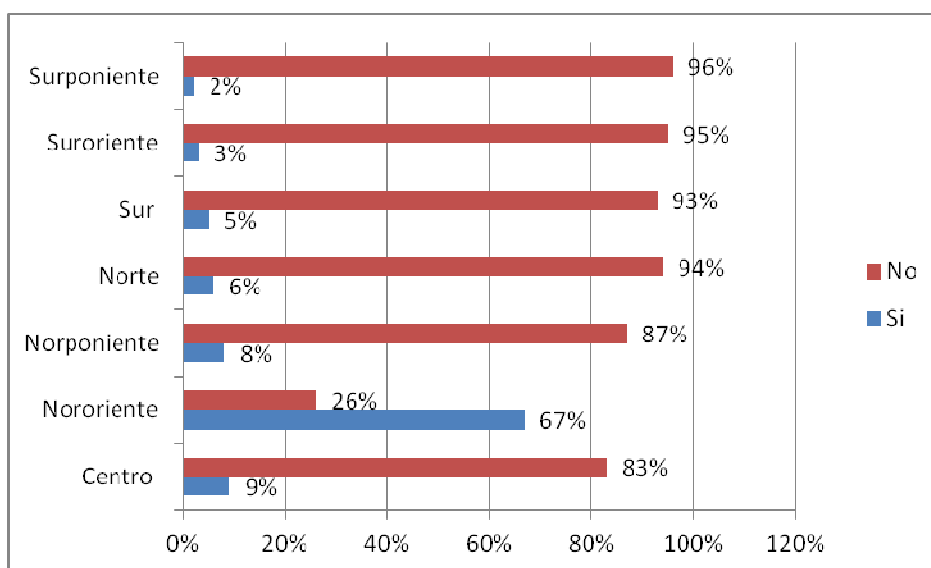


Gráfico 25: Creación de una empresa de servicios de la construcción

Conclusiones

La zona del Nororiente de la Región Metropolitana es la que presenta una mayor aceptación para la creación de una empresa de estas características (67%), proporción que aterriza ciertamente las expectativas de mercado de los segmentos, dentro del % no lo contrataría un 26%, razón por la cual se cumple con la hipótesis de que los barrios de esta zona son el mercado potencial para el emprendimiento.

Las características prioritarias para realizar la contratación del servicio se evidencian desde el comienzo de la encuesta y se mantienen constantes durante todo el ejercicio, la confiabilidad de la persona que se contrata y la profundidad y calidad con que realiza sus tareas es contundente en la definición de calidad de este tipo de servicios.

Quienes contratan un servicio de este tipo presentaron una alta calificación la confianza en quien presta el servicio y en segundo lugar pero no menos importante la calidad.

El criterio indispensable para contratar a una persona más allá de la experiencia y dominio de las actividades es la confianza y referencias personales del empleado.

La principal restricción para emplear este medio se refiere a los temas de seguridad y confianza, cuando se habla de un costo adicional que se genera con la intermediación se encuentra que hay disposición a pagar y se refieren nuevamente a la seguridad y calidad del servicio, requieren de un respaldo de la empresa para acceder a este tipo de contrataciones.

Así mismo se define claramente que la frecuencia de realización de este tipo de servicios es anual (51%) y en un (40%) el valor a pagar está entre 50.000 y 100.000 pesos por servicio.

10.2.4 Análisis de la competencia

Entorno Competitivo

A continuación se presentan las diferentes opciones que los entrevistados confirmaron conocer como prestadores de servicios relacionados con la construcción:

- Maestro on line
- La casa del gasfiter
- Gasfiter a domicilio
- Gasecurity.cl
- Latoneros gratuito
- Pintores Montaner.cl
- Decokarq.cl
- Percycostrucciones.cl
- Colorhome.cl
- Obreros independientes
- Plomeros.cl
- Infoplomeros.cl
- Internet
- Sumaestro.cl
- Electricistas.cl
- Homecenter
- Easy
- Recomendaciones amigos o familiares

Teniendo en cuenta las diferentes opciones que tienen los Santiaguinos para recibir un servicio relacionado con la construcción, en el siguiente cuadro se muestra cada una de las empresas relacionadas en las encuestas con los servicios que actualmente están prestando a la comunidad.

La información aquí descrita fue recopilada personalmente vía telefónica para garantizar la veracidad de los resultados. (Ver Tabla No. 4)⁴⁷

⁴⁷ Fuente: Elaboración Propia

Empresa	Plomería	Carpintería	Electricidad	Pintura
Maestro on line	x	x	x	x
La casa del gasfiter	x			
Gasfiter a domicilio	x			
Gasecurity.cl	x		x	
Latoneros gratuito				
Pintores Montaner.cl				x
Decokarq.cl				x
Percycostrucciones.cl	x	x	x	x
Colorhome.cl				x
Obreros independientes	x	x	x	x
Plomeros.cl	x			
Infoplomeros.cl	x			
Internet	x	x	x	x
Sumaestro.cl	x	x	x	x
Electricistas.cl			x	
Recomendaciones amigos o familiares	x	x	x	x

Tabla 4: Servicios que presta la competencia

De igual forma se contemplarán las empresas que en Santiago prestan informalmente servicios relacionados con la construcción, evaluando 6 aristas de los factores críticos de éxito mencionados anteriormente:

PRECIO

Todas las organizaciones legalmente constituidas y obreros independientes se enfrentan a la tarea de establecer un precio para la prestación del servicio, ya que para este caso el valor que se cobra por los diferentes servicios depende del tipo de trabajo, por esta razón una de las estrategias sería tener precios promedio por grupos de servicios similares, que además aporta positivamente a la estructura de costos del proyecto teniendo una planta completa de operarios para los diferentes servicios.

En una entrevista en profundidad con la constructora que está interesada en este emprendimiento se revisaron los 4 servicios con los que quieren empezar y se hizo un estudio de precios de las actividades más comunes en cada rubro para posteriormente poder hacer una comparación de la mano de obra con la competencia⁴⁸.

Estos son los precios: (Ver tabla No. 5)⁴⁹

⁴⁸ Fuente: La Constructora

⁴⁹ Fuente: Elaboración propia (Vía Telefónica)

1.0	GASFITERÍA	UN	P.U.	Total	TOTAL
1.1	Instalación de Llave de lavadora	GL			\$ 28.880
1.1.1	Llave lavadora 1/2"	1	5.990	5.990	
1.1.2	Materiales e insumos	1	2.890	2.890	
1.1.3	Mano de Obra especializada	1	20.000	20.000	
1.2	Instalación de Lavamanos	GL			\$ 79.680
1.2.1	Conjunto L° y pedestal Paris	1	26.990	26.990	
1.2.2	Monomando L° palermo 35mm	1	7.990	7.990	
1.2.3	Materiales e insumos	1	16.700	16.700	
1.2.4	Mano de Obra especializada	1	28.000	28.000	
1.3	Instalación WC y estanque	GL			\$ 130.980
1.2.1	Wc Malibu Fanalosa	1	36.490	36.490	
1.2.2	Estanque Dual Malubu Fanalosa	1	33.500	33.500	
1.2.3	Llave de paso Nibsa	1	7.090	7.090	
1.2.4	Materiales e insumos	1	18.900	18.900	
1.2.5	Mano de Obra especializada	1	35.000	35.000	
1.3	Instalación Lp sobreponer	GL			\$ 87.680
1.2.1	LP Splendid 80x50	1	23.990	23.990	
1.2.2	Monomando Lp Funny	1	19.990	19.990	
1.2.3	Materiales e insumos	1	15.700	15.700	
1.2.4	Mano de Obra especializada	1	28.000	28.000	

1.0	PINTURA	UN	P.U.	Total	Rendimiento	TOTAL
1.1	Pintura Muro interior	M2				\$ 32.237
1.1.1	Pasta muro Rennder	1	10.190	10.190	329	
1.1.2	Latex Profesional Tineta	1	41.680	41.680	208	
1.1.3	Materiales e insumos	1	3.800	3.800	3.800	
1.1.4	Mano de Obra especializada	1	27.900	27.900	27.900	
1.2	Barniz Puerta interior	M2				\$ 54.287
1.2.1	Baniz Marino Minwax	1	11.490	11.490	287	
1.2.3	Materiales e insumos	1	19.000	19.000	19.000	
1.2.4	Mano de Obra especializada	1	35.000	35.000	35.000	

1.0	CARPINTERÍA	UN	P.U.	Total	Rendimiento	TOTAL
1.1	Instalación de Puerta interior	GL				\$ 55.180
1.1.1	Puerta HDF 70X200	1	14.990	14.990		
1.1.2	Bisagra acero inoxidable	3	3.450	10.350		
1.1.3	Cerradura pomo	1	9.540	9.540		
1.1.4	Materiales e insumos	1	2.300	2.300		
1.1.5	Mano de Obra especializada	1	18.000	18.000		
1.2	instalación Piso Flotante	M2				\$ 50.976
1.2.1	Piso Flotante 9,5 mm	1	8.690	8.690	8.690	
1.2.2	Tapa junta mdf	1	4.990	4.990	2.079	
1.2.3	manto politereno acustico	1	15.990	15.990	640	
1.2.4	Materiales e insumos	1	9.567	9.567	9.567	
1.2.5	Mano de Obra especializada	1	30.000	30.000	30.000	
1.3	instalación Mueble cocina	GI				\$ 246.840
1.3.1	Muebles base tipo a	1	25.990	25.990		
1.3.2	Muebles base tipo b	1	24.990	24.990		
1.3.3	Mueble base tipo c	1	28.990	28.990		
1.3.4	Mueble Mural tipo a	1	28.990	28.990		
1.3.5	Mueble Mural tipo b	1	37.990	37.990		
1.3.6	Mueble Mural tipo c	1	35.990	35.990		
1.3.7	materiales e insumos	1	18.900	18.900		
1.3.8	Mano de Obra especializada	1	45.000	45.000		
1.4	Instalación de Cobertizos auto	M2				\$ 48.067
1.4.1	Plancha Zinc Liso	1	567	567		
1.4.2	Vigas 2x8	4	409	1.636		
1.4.3	Vigas 2x6	3	320	960		
1.4.4	Pilares 6x6 laminados	4	975	3.900		
1.4.5	Bases apoyo H°	1	2.500	2.500		
1.4.6	Vigas transversales 2x4	12	167	2.004		
1.4.7	materiales e insumos	1	27.000	27.000		
1.4.8	Mano de Obra especializada	1	9.500	9.500		
1.5	Instalación de Pergola	M2				\$ 44.765
1.5.1	Treillages madera cepillada	1	900	900		
1.5.2	Vigas lateral 2x6	4	320	1.280		
1.5.3	Vigas frontal 2x6	2	320	640		
1.5.4	Vigas estructural 2x6	8	320	2.560		
1.5.5	Vigas transversales 2x4	15	167	2.505		
1.5.6	Pilares 5x5 laminados	4	870	3.480		
1.5.7	Bases apoyo piedra reconstituida	1	2.900	2.900		
1.5.8	materiales e insumos	1	21.000	21.000		
1.5.9	Mano de Obra especializada	1	9.500	9.500		

1.0	ELECTRICIDAD	UN	P.U.	Total	TOTAL
1.1	Instalación de interruptor doble	GL			\$ 22.490
1.1.1	Interruptor doble Bticino	1	4.990	4.990	
1.1.2	Caja derivación embutida	1	1.210	1.210	
1.1.3	Tubería flexible flex	1	1.490	1.490	
1.1.4	Cable THHN	1	4.700	4.700	
1.1.5	materiales e insumos	1	2.600	2.600	
1.1.6	Mano de Obras especialidades	1	7.500	7.500	
1.2	Instalación de Equipo Fluorescente				\$ 21.990
1.2.1	Equipo Fluorescente 1x 36 watts	1	4.490	4.490	
1.2.2	Caja derivación embutida	1	1.210	1.210	
1.2.3	Tubería flexible flex	1	1.490	1.490	
1.2.4	Cable THHN	1	4.700	4.700	
1.2.5	materiales e insumos	1	2.600	2.600	
1.2.6	Mano de Obras especialidades	1	7500	7500	
1.1	Instalación de Enchufe triple	GL			\$ 18.715
1.1.1	Enchufe triple Bticino	1	1.215	1.215	
1.1.2	Caja derivación embutida	1	1.210	1.210	
1.1.3	Tubería flexible flex	1	1.490	1.490	
1.1.4	Cable THHN	1	4.700	4.700	
1.1.5	materiales e insumos	1	2.600	2.600	
1.1.6	Mano de Obras especialidades	1	7.500	7.500	

Tabla 5: Precios de los servicios más utilizados

Comparación del costo de mano de obra de la constructora con la competencia

(Ver Tabla No. 6)⁵⁰

Empresa	Plomería	Carpintería	Electricidad	Pintura
Constructora	28.000	30.000	7.500	27.900
Maestro on line	15.000	25.000	15.000	35.000
La casa del gasfiter	10.000			
Gasfiter a domicilio	40.000			
Gasecurity.cl	20.000		15.000	
Latoneros gratuito				
Pintores Montaner.cl				15.000
Decokarq.cl				45.000
Percycostrucciones.cl	25.000	20.000	10.000	15.000
Colorhome.cl				30.000
Obreros independientes	35.000	50.000	15.000	40.000
Plomeros.cl	15.000			
Infoplomeros.cl	10.000			
Internet	15.000	40.000	20.000	20.000
Sumaestro.cl	20.000	30.000	15.000	20.000
Electricistas.cl			20.000	
Precio promedio Mercado	21.182	32.500	14.688	27.544

Tabla 6: Comparación costo mano de obra con la competencia

En este cuadro se comparan los precios informados por la constructora de un obrero especializado cuando hace alguna faena de las más comunes de su rubro, éste se compara con el precio que se pudo obtener de la competencia cuando se preguntó vía telefónica por un servicio de los mismos que ofrece la constructora para finalmente obtener un precio promedio de mercado.

La constructora está entre los precios promedio de mercado, se destaca su precio de electricidad donde es la mitad del promedio de mercado.

La competencia siempre fue muy clara en que son precios promedio sin ver el predio que se quiere arreglar, es un precio base para iniciar una negociación con un cliente.

FORMA DE PAGO

Todos los obreros independientes que prestan servicios relacionados con la construcción necesitan el pago de contado, el manejo de sus obligaciones dificulta manejar algún tipo de plazo para la prestación del servicio.

MAQUINARIA Y EQUIPOS

La mayoría de empresas tienen empleados contratados medio tiempo o tienen sus obreros de confianza para hacer los trabajos, generalmente las herramientas son propiedad de los obreros como tal pero en algunos casos deben ser inventario de la

⁵⁰ Fuente: Elaboración propia y costos de la constructora

empresa. Para el caso del plan de negocio el ideal es tener herramienta propiedad de la empresa para garantizar mantenimiento y buen estado del mismo a la hora de prestar el servicio

HORARIOS DE SERVICIO

En cuanto a los horarios de servicio la mayor competencia de la empresa son los obreros que trabajan independientemente con los avisos que tienen en las calles, en las tiendas o misceláneas donde dejan sus teléfonos y supuestamente atienden al cliente a cualquier hora, otra forma son los que aparecen en el 007 dan algunos teléfonos para localizar el obrero, dicen que trabajan 24 horas pero en realidad su trabajo es horario de oficina.

PROMOCION Y VENTA DEL SERVICIO

La competencia generalmente utiliza avisos en el diario y clasificados así como por ejemplo los obreros que trabajan con Destapo cañerías sin romper poniendo sus datos personales y haciendo uso de muros de algunos lugares concurridos para darse a conocer.

El mercadeo actualmente va más allá del desarrollo de un buen producto o servicio a buen precio, y con garantía y oportunidad del servicio allí está la clave de éxito de la empresa porque de lo contrario se quedaría como uno más de los que ya existen en el mercado.

GARANTÍA

La competencia dice que ofrece garantía pero no entrega ningún documento que valide la respectiva garantía, en algunos casos cambian su número de teléfono y no aparecen más para responder por los daños ocasionados al cliente.

En la siguiente Tabla No. 7⁵¹ se presentan las características con las que cuenta la competencia actualmente según los factores en los que se centrará la estrategia de Inser, estos son los resultados:

Empresa	Forma de pago	Horarios	Promoción	Garantía
Maestro on line	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
La casa del gasfiter	Contado	Lunes a Viernes oficina	Almacen	30 días
Gasfiter a domicilio	Contado	Lunes a viernes, fin de semana	Almacen	30 días
Gasecurity.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Latoneros gratuito	Contado	Lunes a Viernes oficina	Almacen	15 días
Pintores Montaner.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Decokarq.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	60 días
Percycostrucciones.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Colorhome.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Obreros independientes	Contado	Lunes a viernes, fin de semana	Recomendación	15 días
Plomeros.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Infoplomeros.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Internet	Contado	Lunes a viernes, fin de semana	Internet	30 días
Sumaestro.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días
Electricistas.cl	Contado	Lunes a Viernes oficina	Internet	30 días

Tabla 7: Características de la competencia

⁵¹ Fuente: Elaboración propia vía telefónica e internet

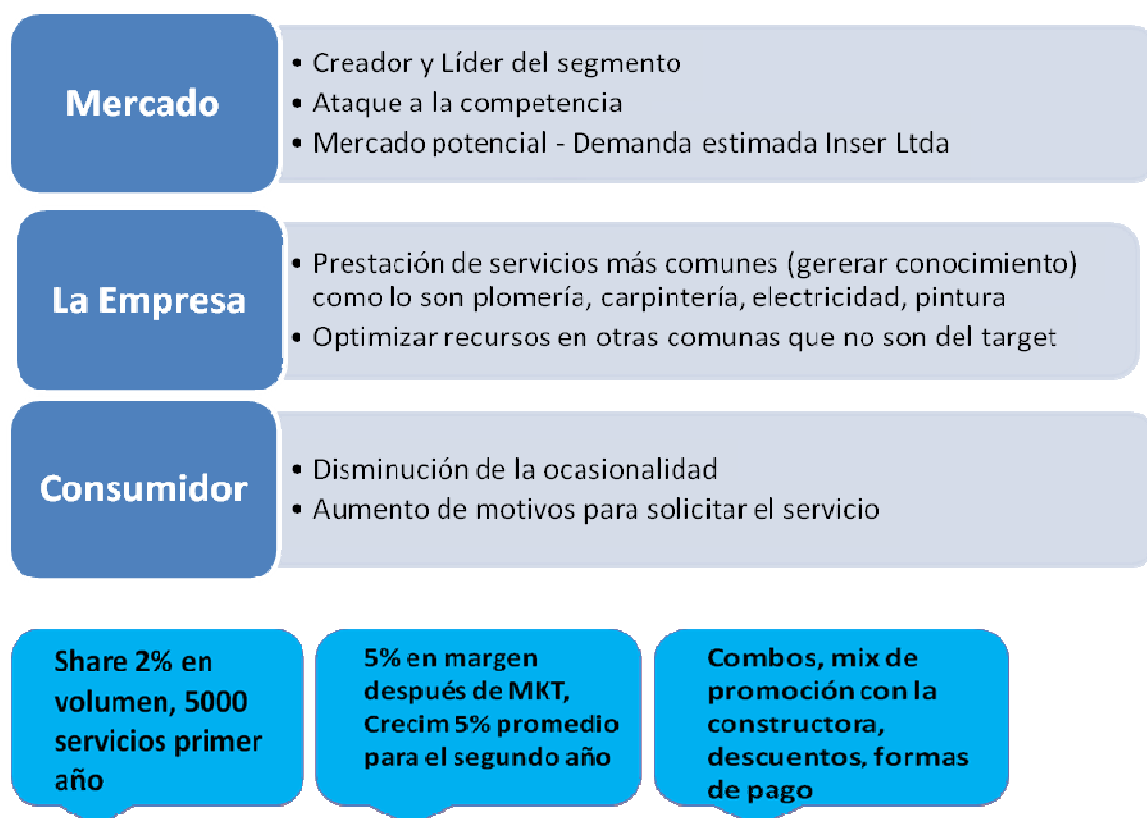
- Ningún proveedor trabaja con convenios de pago, ni pagos con tarjetas, son de contado y en efectivo
- El 80% trabajan solo días hábiles y horarios de oficina
- Su promoción básicamente es un minisite en internet donde se publican teléfonos de contacto para comunicarse
- Todos hablan de garantía de 30 días, pero se tienen varios testimonios de las personas que realizaron las encuestas donde se clarifica que no existe tal garantía, un daño adicional o el mismo daño que se vuelve a presentar no tiene garantía, normalmente realizan el servicio y no vuelven a aparecer.⁵²

11. Mercado Objetivo

11.1 Objetivo

Determinar el grupo objetivo en el cual se quiere incursionar en el negocio de servicios relacionados con la construcción logrando hacer crecer el negocio rentablemente, teniendo la promoción y la diferenciación como conexión con el consumidor.

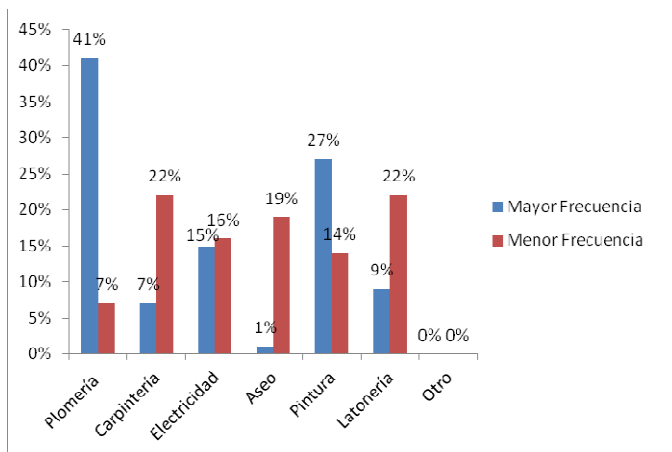
Objetivos Específicos



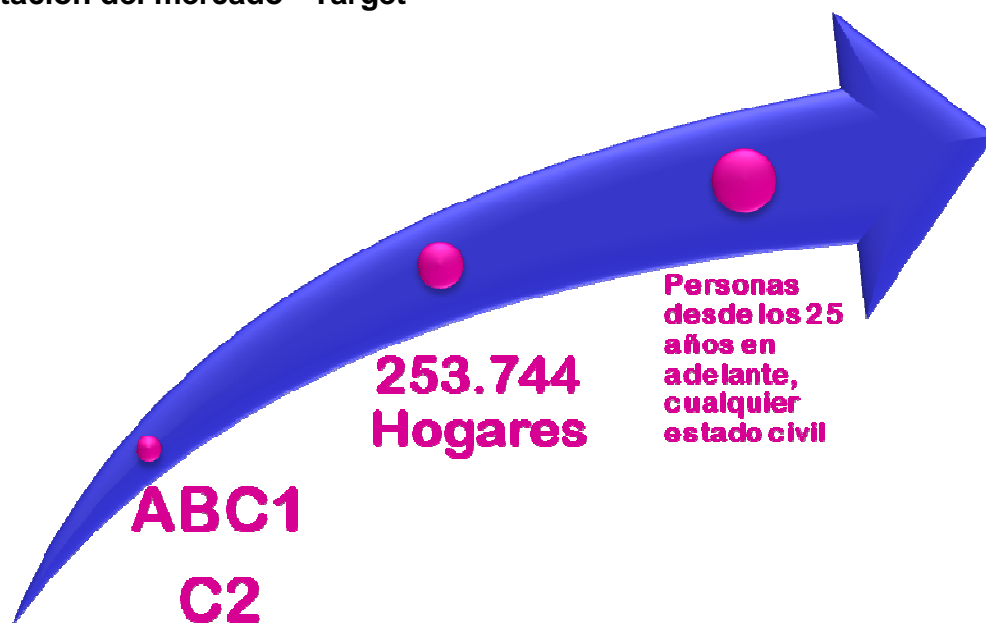
Fuente: Elaboración Propia

⁵² Fuente: Elaboración propia vía internet y teléfono

Los servicios escogidos para la prestación por parte de Inser se realizaron teniendo en cuenta la respuesta de la encuesta, en la gráfica del análisis de información (No.19) que sigue a continuación, donde se pueden ver claramente los servicios más utilizados y menos utilizados según su frecuencia en los hogares.



11.2 Segmentación del mercado - Target



Fuente: Elaboración Propia

Descripción Segmentación

Para llegar al mercado objetivo, se van a llevar a cabo segmentaciones de tipo: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

- *Geográfica*: el producto se ofrecerá específicamente en Santiago ya que es la ciudad más grande del país y por lo tanto la que cuenta con mayor diversidad cultural, social, económica, es el centro financiero y de negocios de Chile. Su población total es de 6.7 millones de habitantes y representa el 40.3% del total país.⁵³

- *Demográfica*: el consumidor promedio de este tipo de servicios es hombre o mujer entre 25 y 50 años⁵⁴. Del total de la población urbana de la Región Metropolitana, este grupo es de aproximadamente 500.000 personas.

-*Psicográficas*: la solicitud de este tipo de servicios está asociado a los estratos socioeconómicos medio, medio alto y alto⁵⁵, es decir a los estratos AB C1, C2, que representan aproximadamente el 10% de la población de la región metropolitana.⁵⁶

-*Conductuales*: las variables conductuales que entran a hacer parte de esta segmentación, están determinadas por: ocasión de consumo, personas con una vida social activa que les impide dedicarse a este tipo de trabajos; por etapas de preparación, es decir, son personas educadas con algún estudio profesional, están informadas y les interesa recibir un servicio de buena calidad, saben y están dispuestos a pagar más por el mismo, buscan garantía y seguridad porque son personas que van a entrar a sus casas para hacer un arreglo y no quieren que sea alguien que no les de confianza.

En cuanto al cliente se refiere se trata de profesionales ocupados laboralmente con escaso tiempo para realizar las gestiones del hogar o permanecer en él, también pueden tenerse en cuenta las empresas que reúnen profesionales por temporadas o viajes específicos a Santiago (Casa Hotel), diplomáticos, profesionales extranjeros que desconocen los proveedores y tienen dificultades para realizar la contratación por falta de redes sociales o laborales y deben organizar un lugar de residencia en poco tiempo.

A continuación se detallan los aspectos que se tendrán en cuenta para segmentar y obtener el grupo objetivo potencial para la prestación del servicio:

- **Número de hogares totales**: De este N.S.E. en Chile hay 296.980 hogares y en el Gran Santiago alcanza los 253.744.
- **Rango de ingresos hogar**: El jefe del hogar de este NSE tienen un rango de ingresos entre \$1.700.000 a \$3.500.000 o más, promedio de trabajadores en el hogar 2, por lo tanto el nivel de ingresos mínimo es de \$3.400.000.

⁵³ Fuente: Censo 2002

⁵⁴ Fuente: Censo 2002

⁵⁵ Ibid

⁵⁶ <http://www.anda.cl/estudios/textos/DescripcionGSEChile2008.pdf>

- **Estado civil:** Mayormente solteros, personas recién casadas, divorciados, profesionales recién graduados, personas de la tercera edad, promedio 3 personas por hogar⁵⁷.
- **Antigüedad de construcción del hogar:** El objetivo de la empresa es prestar el servicio en viviendas nuevas (8%) (servicio post venta) y con una antigüedad menor a 20 años de construcción (45%)⁵⁸

El segmento objetivo al que se desea llegar está compuesto por hombres y mujeres que habiten en Santiago, el principal centro urbano de Chile, profesionales, pertenecientes a los estratos socioeconómicos AB C1, y C2, con edades comprendidas entre los 25 y los 50 años. Que están dispuestos a pagar por la prestación de un servicio relacionado con la construcción en su vivienda, se puede decir que son consumidores conscientes.

La caracterización de las comunas escogidas para el inicio de la empresa por número de hogares según el censo de 2002 es la siguiente:

Comuna	Zona	Población	No. Hogares
La Reina	Nororiente	96.762	25.768
Las Condes	Nororiente	249.893	82.099
Lo Barnechea	Nororiente	72.278	16.124
Ñuñoa	Nororiente	163.511	54.692
Providencia	Nororiente	120.874	51.183
Vitacura	Nororiente	81.499	23.878
Total Nororiente		784.817	253.744

*Tabla 8: Comunas segmento objetivo Inser Ltda.*⁵⁹

Es necesario aclarar que por el hecho de que este sea el mercado escogido no quiere decir que el servicio no pueda prestarse en otro lugar diferente al mercado objetivo, la empresa está dispuesta a prestar el servicio en cualquier lugar que sea solicitado. Tampoco quiere decir que los 253.744 serán todos clientes de Inser Ltda.

⁵⁷ Fuente: Censo 2002

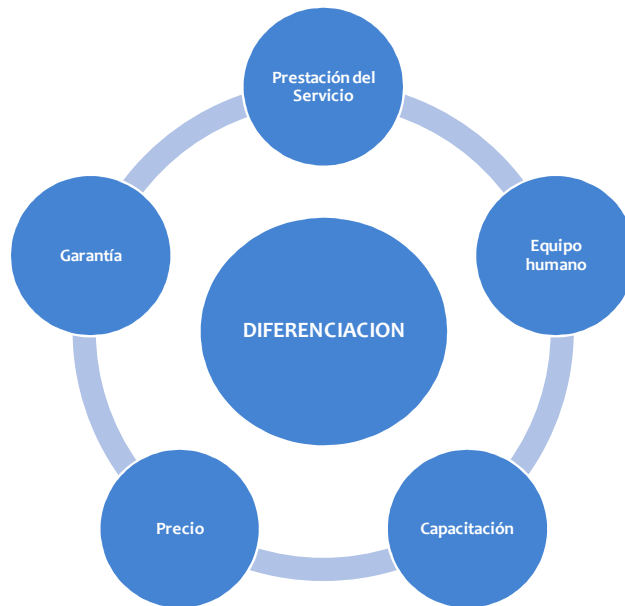
⁵⁸ Fuente: La Constructora

⁵⁹ Fuente: Censo 2002

12. Formulación de la Estrategia

12.1 Ámbito de generación de valor (Ventaja Competitiva) – Proposición de valor

PILARES DE DESARROLLO INSER LTDA



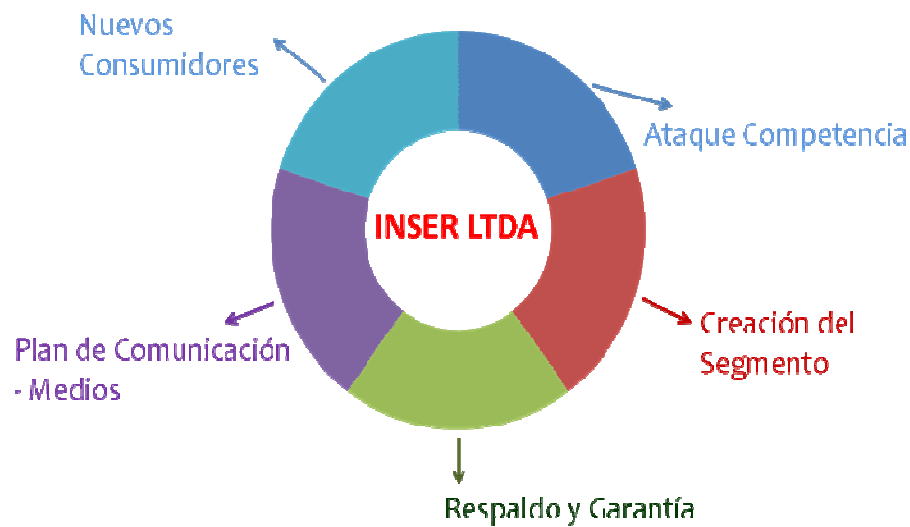
Fuente: Elaboración propia

La estrategia competitiva de Inser tendrá como base estructural la diferenciación, definiendo un paquete de servicios por prestar al mercado objetivo, un equipo humano capacitado que cuenta con el respaldo de una empresa legalmente organizada para ofrecer la administración de la cadena del servicio, procesos y estructura organizacional, hasta llegar a la completa satisfacción del cliente que finalmente es el centro de la misma.

12.2 Estrategia de la Compañía

El plan de marketing va a estar orientado según las estrategias de nicho de mercado por diferenciación, para esto, se basará en los atributos específicos con que cuenta el producto y en las necesidades presentes en el nicho específico hacia el cual va dirigido, siempre siguiendo el objetivo de ayudar a la empresa para que pueda ofrecer una alternativa mejor que sus competidores.

Este foco estratégico va a estar involucrado en los cuatro elementos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) determinando acciones específicas a llevar a cabo.



Fuente: Elaboración propia

La estrategia de la compañía estará basada en un proceso 360 grados, donde se pueda crear un segmento de mercado (nuevos y actuales consumidores) a atender con el portafolio establecido, atacando la competencia informal a través de un servicio que cuenta con el respaldo y la garantía para lograr la satisfacción del cliente y todo apoyado en un plan que permita dar a conocer este emprendimiento.

12.2.1. Servicio



Fuente: Elaboración Propia

El portafolio de servicios escogido para iniciar en la empresa son:

Plomería: La **fontanería**, **plomería** o **gasfitería** es la actividad relacionada con la instalación y mantenimiento de redes de tuberías para el abastecimiento de agua potable y evacuación de aguas residuales, así como las instalaciones de calefacción en edificaciones y otras construcciones.

Carpintería: es el nombre del oficio y del taller o lugar donde se trabaja la madera y sus derivados con el objetivo de cambiar su forma física para crear objetos útiles al desarrollo humano como pueden ser muebles para el hogar, marcos de puertas,

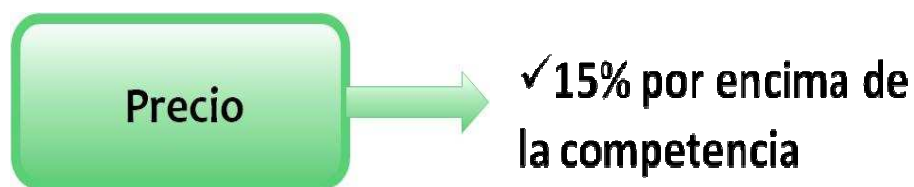
juguets, escritorios de trabajo, etc. **Carpintero** es la persona cuyo oficio es el trabajo en la madera, ya sea para la construcción (puertas, ventanas, etc.) como en mobiliario.

Pintura: la pintura se realiza con elementos o pigmentos mezclados con otras sustancias aglutinantes orgánicas o sintéticas. Se pueden emplear diferentes técnicas, conocimientos de teoría del color y de composición pictórica, que es aplicada sobre una superficie determinada.

Electricidad: Esta consideración es relevante teniendo en cuenta que según los resultados de las encuestas realizadas fueron los servicios que la gente utilizaría con mayor frecuencia dadas las condiciones normales de cambios o arreglos que pueden darse en el hogar en un momento dado.

Horario y días de servicio: se pretende prestar el servicio de lunes a domingo de 9:00 am a 11pm.

12.2.2. Precio



Fuente: Elaboración propia

La recomendación principal obtenida a partir de la investigación realizada y de los informes recopilados de la competencia es tratar de crecer en precio antes que en cantidad de servicios prestados, teniendo en cuenta la propuesta de valor de Inser, de esta forma hay que buscar situarse en la parte alta del promedio de precios dentro del mercado.

Siguiendo esta recomendación la estrategia de la compañía será tomador de precios de la categoría dado que solo se cuenta con información de la competencia, de tal forma que a los precios promedio del mercado se le aumentará un 15% por concepto de mano de obra que cubrirá la prestación del servicio, transporte, uniformes, promoción y utilidad del negocio, entre otros.

Las actividades específicas a realizar en cuanto al precio son:

- Determinar la estructura de costos final del proyecto para así saber cuál será el precio final del producto en Santiago.
- Determinar cuál será el margen que espera recibir la empresa.

12.2.3. Promoción – Distribución

Como se ha mencionado en capítulos anteriores de este trabajo, es posible que el posicionamiento del servicio no se dé en un plazo de tiempo corto, por el contrario podría tardar algunos años, no solo como el proceso lógico de ingresar un servicio que es nuevo a un mercado.

Se ha considerado el marketing como uno de los factores críticos de éxito para este proyecto en específico, por lo cual es una tarea crucial para la empresa reforzar este aspecto. Una oportunidad promocional importante que puede aprovechar la empresa es la fortaleza en materia de imagen y marca, para generar conocimiento y recordación de la misma.

Campaña de Marca: Radio, Vallas, Free press.



Fuente: Elaboración propia

Radio

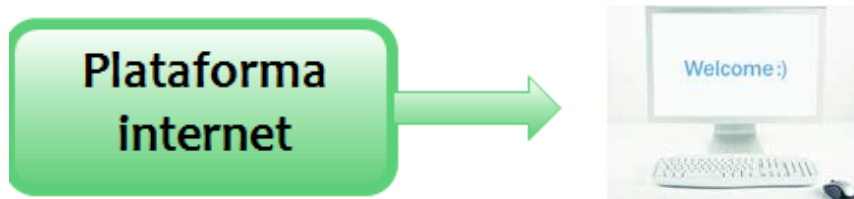
Los radioyentes tienden a prender la radio de manera habitual y en horarios predecibles. Los horarios más populares son los de "las horas de conducir", cuando los que van en su vehículo constituyen un vasto auditorio cautivo.

Sus principales ventajas son: Buena aceptación local; selectividad geográfica elevada y demográfica; Además, es bastante económico en comparación con otros medios y es un medio adaptable, es decir, puede cambiarse el mensaje con rapidez.

Sus principales limitaciones son: Solo audio; exposición efímera; baja atención (es el medio escuchado a medias); audiencias fragmentadas.

Vallas

Ubicadas en la zona Nororiente que es la escogida como mercado objetivo para la prestación de los servicios de Inser.



Fuente: Elaboración propia

Internet

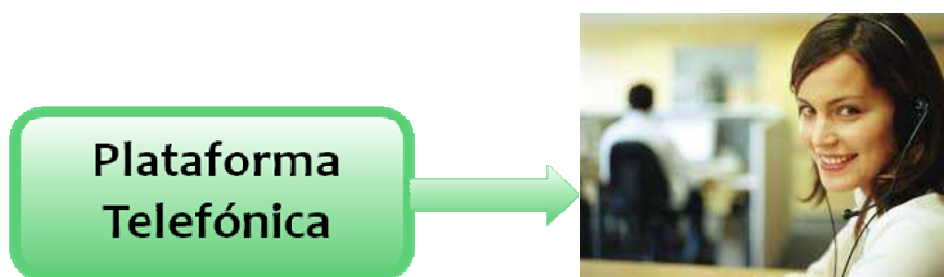
Ha tenido la mayor expansión en relación a su corta edad comparada por la extensión de este medio. Su presencia en todo el mundo, hace de Internet un medio masivo,

donde cada uno puede informarse de diversos temas en las ediciones digitales de los periódicos, o escribir según sus ideas en blogs y fotologs o subir material audiovisual como en el popular sitio YouTube.

Algunos dicen que esto convierte en los principales actores de internet a los propios usuarios.

La estrategia es tener una página web que comunique quien es la compañía, los servicios que se ofrecen, y solicitudes de servicio en línea, la página estará administrada por el auxiliar administrativo de cada oficina para coordinar los servicios según el lugar requerido.

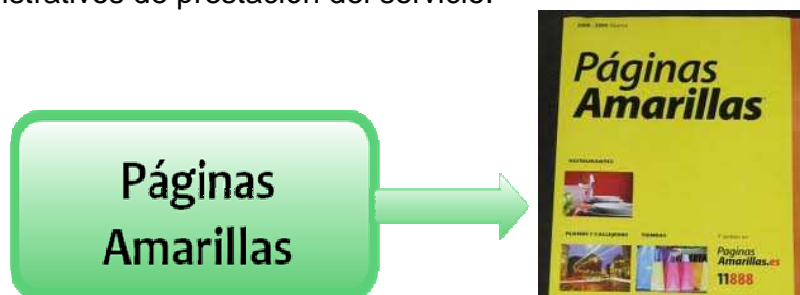
Los costos estarán detallados en la evaluación financiera del proyecto.



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia está encaminada a que serán dos las personas que en cada oficina serán las encargadas de atender las solicitudes del público vía personal, telefónica, o internet

De igual forma serán los encargados de entregar las cotizaciones, y realizar todos los procesos administrativos de prestación del servicio.



Fuente: Elaboración propia

Páginas Amarillas para lograr masividad en la comunicación y promoción de la compañía, esta es una de las estrategias más económicas y que aún está siendo utilizada por los Santiaguinos para buscar soluciones a sus problemas.

Mini Vans



Fuente: Elaboración propia

3 Mini van propias que se usarán para el transporte de los empleados al lugar donde se prestará el servicio

Estarán brandeadas con la imagen de la compañía y servirán como medio promocional en vía pública.

Oficinas



Fuente: Elaboración propia

Se empezará el proceso con una oficina arrendada ubicada en la zona Nororiente que contará con toda la infraestructura para atención a clientes en la misma y para la organización de implementos y rutas para la prestación de los servicios.

Una vez se empiece con el proceso de prestación del servicio y se den los crecimientos en ventas esperados se procederá a la ubicación de 2 a 3 oficinas adicionales según se vaya dando la combinación entre la demanda esperada y real del momento.

Boca a Boca Obreros



Fuente: Elaboración propia

Los obreros especializados también harán parte de la estrategia promocional de la compañía, los obreros que consigan negocios para la compañía, según su especialidad,

tendrán una bonificación del 5% del valor servicio contratado, esto adicional al sueldo que reciben de la empresa dentro de su contrato normal de prestación de servicios.

El valor de la bonificación será valor total del servicio menos los costos de materiales y mano de obra, sobre esa utilidad bruta se calcula el 5% de bonificación para los obreros.

Es importante aclarar que este tipo de incentivos son muy bien valorados por los trabajadores dado que reciben su sueldo básico y normalmente sus niveles de deudas y gastos básicos no pueden suplirlos completamente, estas herramientas se convierten en retos para ellos de tal forma que se predisponen a tener determinado ingreso con los bonos que se les ofrece.

El costo de dicha bonificación se presentará en la evaluación financiera del proyecto.

La orientación que le va a dar a la promoción del servicio, sigue la estrategia de posicionamiento que se planteó y los beneficios distintivos tangibles e intangibles que posee el mismo provenientes tanto de la novedad del servicio, garantía, calidad, horarios de prestación del mismo, diferenciación y confianza. Estos aspectos son atractivos para el cliente objetivo, de acuerdo al perfil determinado, por lo cual es conveniente explotarlos.

- Todos los costos de las actividades de promoción serán desglosados en el capítulo financiero

12.3 Misión y Visión de la empresa

Misión

Entregar un servicio de excelencia que satisfaga en forma integral las expectativas de nuestros clientes, cumpliendo los objetivos previstos en términos de costos, plazo, garantía y calidad establecidos y en base a una relación profesional comprometida y de plena confianza.

Visión

Para el 2014 ser reconocidos en el mercado como una empresa reconocida por la atención personalizada y profesional hacia nuestros clientes y personal, con altos estándares de calidad en servicio y una infraestructura impecable, logrando el bienestar nuestro, de los inversionistas y la comunidad

Valores

Una de las razones del prestigio y liderazgo que quiere generar Inser es el compromiso integral con las necesidades de los clientes, otorgando un servicio de calidad y excelencia que se sustente en el profesionalismo de su gente y la alta calidad de su gestión.

De esta forma los principales valores que guiarán el quehacer son:

- Excelencia y compromiso que para desarrollar el trabajo con profesionalismo y pasión.
- Innovación, factor esencial en la creación y crecimiento del segmento para que con éste se empiece a construir la historia de la compañía
- Confianza y ética (garantía), mediante una relación efectiva pero armónica y de respeto a la comunidad y al medio ambiente.

12.4 Estructura Organizacional

12.4.1 Estructura

Este emprendimiento plantea la necesidad de una estructura con 3 niveles

Nivel 1

Asistentes operativos: estudiantes de carreras técnicas de estratos bajos, con conocimiento y experiencia en la función específica a desarrollar, obreros especializados, uniformados con la imagen de la compañía y carnet de identificación personal.

Personal Administrativo

Funciones: Atender al cliente en el hogar de acuerdo a los requerimientos e instrucciones dadas por la dirección operativa

Nivel 2

Dirección de Operaciones y Calidad: profesionales con conocimientos en áreas de administración, control de calidad, ventas, logística y operaciones, tiene a su cargo los supervisores de área.

Funciones:

- Estandarización de los servicios
- Diseño actualización e implementación de procesos de capacitación
- Diseño actualización de proceso de selección de personal
- Atención al cliente y monitoreo de su satisfacción
- Administración de los itinerarios de los asistentes operativos
- Administración de la comunicación con el nivel operativo
- Control de calidad
- Administración de equipos requeridos para el servicio
- Coordinación de ingenieros de operaciones, quienes apoyarán por niveles de servicio el área

Dirección de contratación: Abogado con conocimiento en contratación, seguros, pólizas.

Funciones:

- Diseño de mecanismo de contratación de personal
- Verificación de referencias personales
- Diseño e implementación de sistema de pago electrónico
- Gestión e implementación de sistema de convenios de pago
- Asesoría jurídica frente a siniestros en los hogares, y gestión de cobranzas

Nivel 3

Dirección General: profesional con especialización en gerencia, conocimientos de marketing, finanzas y administración de la cadena de servicios

Funciones:

- Diseño e implementación de la planeación estratégica de la empresa
- Diseño e implementación de la estrategia de marketing
- Administración financiera
- Gerencia de capital humano

Organigrama (Ver Gráfico No.26)



Gráfico26: Organigrama
Fuente: Elaboración Propia

12.4.2 Procesos

Según los resultados de la encuesta que se implementó, los procesos del proyecto deben aportar a los criterios principales para la contratación de este tipo de servicios: calidad, garantía y confianza, así como las características de rigurosidad y profundidad en el momento de realizar el servicio en el hogar.

De esta forma se abordará la descripción del proceso para la contratación de personal de primera línea y el proceso de atención al cliente con sus momentos de verdad. El primero de estos procesos se considera indispensable para asegurar la profesionalización y confiabilidad de los empleados, y el segundo garantizará la calidad del servicio y por lo tanto la satisfacción del cliente y por consiguiente la sostenibilidad de la empresa.

Contratación de Personal Operativo (Ver Gráfico No.27)



Gráfico27: Esquema de contratación de personal operativo
Fuente: Elaboración propia

En la **identificación de programas técnicos y contactos con obras de construcción** el objetivo es profesionalizar el trabajo operativo, lo cual garantiza el perfil así como las aptitudes y habilidades requeridas para desempeñar sus funciones, adicionalmente se considera que el hecho de tener antecedentes académicos y pertenecer a una institución permite avanzar en el respaldo de seguridad y confianza.

El responsable de cumplir con esta tarea de reclutamiento es la dirección de operaciones y calidad.

En el **mecanismo para establecer contacto** lo que se persigue es identificar el medio más efectivo para realizar la convocatoria ya sea a través de estudiantes, recién egresados u obreros que ya trabajan en una obra y que son reconocidos por su labor.

A partir de la definición de requisitos de la empresa, el objetivo es establecer requerimientos de la convocatoria y difundirla a través de los medios definidos en la fase anterior y la página web que deberá incluir una sección para quienes quieran

trabajar en la iniciativa. Se hará indispensable la disponibilidad de mínimo medio tiempo y datos verificables de formación y experiencia.

La siguiente actividad es establecer el mecanismo para recibir las postulaciones.

El responsable de esta tarea será la dirección de operaciones y calidad.

Con el fin de garantizar la confiabilidad de la persona postulada y la pertinencia de su aplicación se hará la **verificación de referencias y experiencia**, esta actividad será el primer filtro y será realizada por la dirección de contratación

Seguidamente se realizarán las entrevistas a las personas pre-seleccionadas para conocerlas y ver quienes ofrecen mayores condiciones de estabilidad frente al trabajo, así como comprobar sus habilidades y aptitudes para prestar los servicios requeridos.

El responsable de esta tarea será la dirección de operaciones y calidad.

La **selección del personal** a cargo de la dirección de operaciones y calidad, ésta se encargará de definir el contrato de trabajo que debe garantizar condiciones laborales que debe generar buenas condiciones laborales para quienes contrate con el fin de generar lealtad y evitar el ausentismo y/o alta rotación de personal, dentro de las condiciones deben estar no solo la remuneración sino también las prestaciones sociales.

Finalmente se tiene considerada la **capacitación en servicio al cliente** para los obreros, todos y cada uno de los trabajadores tienen sus conocimientos básicos de realización del trabajo técnico, pero en Inser se pretende instruirlos en cuanto al trato o cercanía con el cliente para evitar extremos en la prestación del servicio que generen malestar a quien recibe el servicio.

12.4.3 Atención al cliente – Cadena de Suministro

A continuación se propone la cadena de valor de atención al cliente, la cual permitirá reconocer con claridad los momentos de verdad que la empresa deberá abordar y que pueden ser frecuentes, variados, imprevistos, entre otros, dentro del ejercicio se describe el proceso se definen los responsables y los respectivos KPI's

Es importante definir la posición del proyecto en una cadena de suministro que involucre los clientes potenciales. Ésta ayudará a entender la logística integrada que va desde la captación del cliente, los medios y compañías necesarias a utilizar antes de brindarles servicios, la entrega y puesta en marcha del servicio, hasta ofrecer un servicio postventa que asegure fidelizarlos.

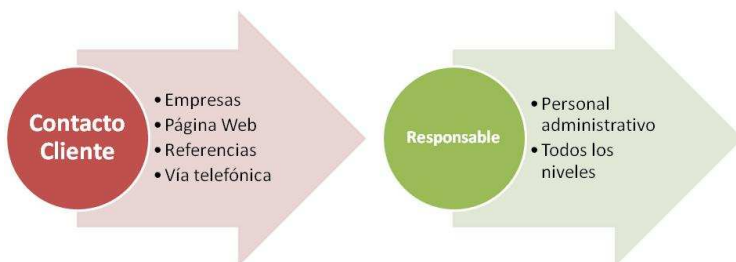
La administración de la logística de la cadena de suministro es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada en este proceso logístico.

(Ver Gráfico No. 28)



Gráfico No. 28: Servicio de Atención al cliente – Cadena de Suministro
Fuente: Elaboración propia

1. Contacto con el Cliente



Fuente: Elaboración propia

El proyecto estima contar con la instalación de una oficina para el personal de servicio administrativo para cubrir el mercado potencial, será punto de encuentro para los asistentes operativos así como el respaldo del cliente de que verdaderamente existe un lugar claro y estable para acudir en caso de cualquier necesidad.

La atención en las instalaciones o vía telefónica es la que marca el momento de verdad porque constituye la oportunidad de una venta inmediata ya que el cliente podrá resolver las dudas y recibir información de forma inmediata.

La página web debe ser lo suficientemente clara en el proceso o los pasos para llevar a cabo la estrategia de contratación del servicio, oferta del mismo, cotización, contratación y pago del servicio. Por eso es que es clave contar con la web disponible en un 100% del tiempo.

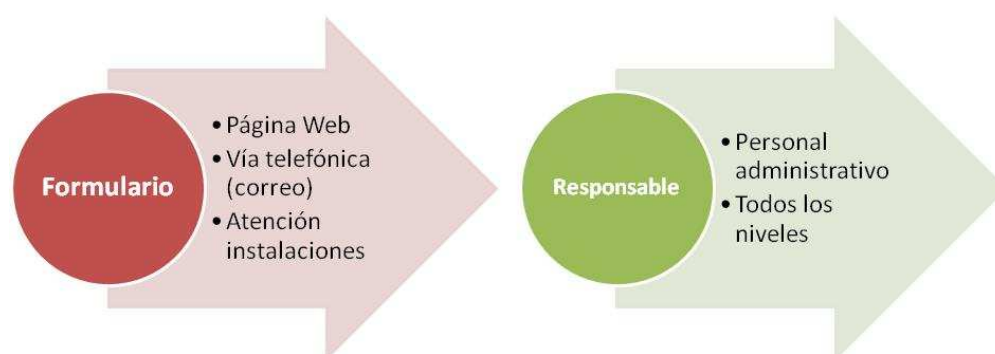
La gestión con empresas por ejemplo multinacionales, diplomáticos, mineras, inmobiliarias para que conozcan el servicio y puedan usarlo en cualquier momento según sus requisiciones será responsabilidad de la dirección general

2. Presentación de la oferta de servicios, la empresa y sus características



Fuente: Elaboración propia

3. Diligenciar Formulario



Fuente: Elaboración propia

4. Establecer forma de pago



Fuente: Elaboración propia

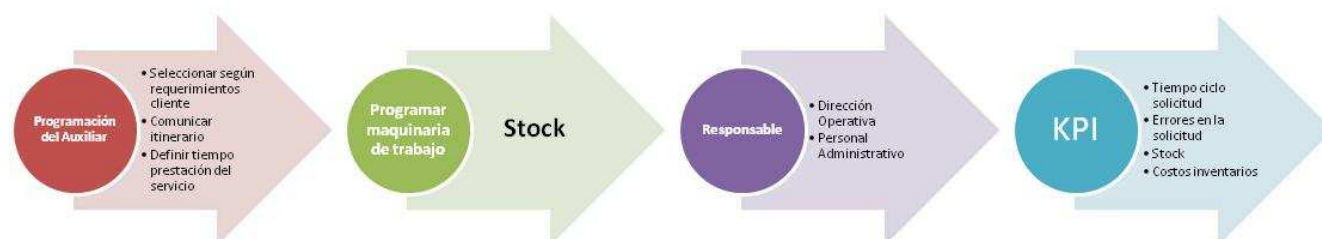
Una vez se contrata el servicio se informa al cliente en cuanto tiempo estará el personal en su casa prestando el servicio, tiempo en el cual deberá gestionarse por parte del cliente el pago del 50% del cliente.

Cuando el personal llega a la vivienda uniformado y debidamente identificado se dispone a prestar el servicio y cuando termina llama a la oficina para establecer contacto con el cliente y verificar la satisfacción del servicio que se le prestó o los cambios que se deben realizar para lograr satisfacción total.

El tercer y último paso es el retiro del personal de la vivienda el cual se hará cuando se pague el 50% restante ya sea al operario o vía internet o firma de convenio de pago por parte del cliente.

Formas de pago que se ofrecen son: contado a través del técnico, transferencia electrónica, cheque o convenio de pago directamente en la oficina de Inser.

5. Programación de un auxiliar operativo e instrucciones



Fuente: Elaboración propia

Los auxiliares operativos estarán contratados full time por la empresa y estarán disponibles para cualquier prestación del servicio de Inser en el predio solicitado, de esta forma dejan sus labores en la constructora se dirigen a la vivienda prestan el servicio y se devuelven a la obra para continuar con sus labores diarias.

Disponibilidad 9:00 am hasta las 11:00 pm

6. Prestación del servicio en el hogar



Fuente: Elaboración propia

7. Monitoreo de Satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

8. Ajustes al servicio de acuerdo a la evaluación

La medición de los indicadores será mensual, y será la dirección operativa la encargada de generar el voz a voz o publicar los resultados para que de esta forma se puedan empezar a generar planes de acción o mejoras correctivas en los puntos que presenten problemas.

Inicialmente no se tiene considerado ningún incentivo o castigo por el cumplimiento de los KPI'S, se evaluarán con el inicio del negocio y puesta en marcha de la empresa los respectivos resultados de indicadores, y con éstos se tomarán decisiones en caso de ser necesario.



Fuente: Elaboración propia

9. Cadena de Valor Cliente



Fuente: Elaboración propia

10. Cadena de Suministro

La descripción del portafolio de servicios debe ser clara, precisa y llamativa, la descripción de la oferta debe abordar explícitamente la confiabilidad y seguridad en la prestación del servicio, así como la garantía que se ofrece en caso de no quedar satisfecho o generar algún daño adicional en el predio.

Se debe hacer énfasis en la flexibilidad del paquete de servicios de acuerdo a las necesidades y oportunidad de prestación del servicio garantizando su ejecución de inmediato.

Seguidamente viene todo el proceso operativo de prestación del servicio, programando equipos especializados, servicio de transporte, llegada a la vivienda y presentación del personal para realizar el trabajo.

En esta fase se cumple la promesa de servicio y es de forma permanente un momento de verdad con la exigencia de ser prestado en el lugar más privado e importante para una persona, es decir, su lugar de residencia.

En la fase de percepción del cliente llega el momento de monitorear la satisfacción del cliente, la dirección operativa deberá garantizar el contacto directo con el cliente para evaluar las diferentes variables priorizadas por el cliente en el momento de la contratación y por la empresa, se evaluará el servicio en función de variables como:

- Puntualidad
- Tiempo de Servicio
- Daños adicionales
- Satisfacción

En caso de no tener satisfacción por encima del 95% se debe proceder a verificar las razones y coordinar los cambios respectivos.

La fase de retroalimentación permitirá a la empresa tomar acciones correctivas y de estímulos con los empleados que son evaluados positivamente; por otra parte permitirá abordar el diseño de nuevos servicios sugeridos por el cliente o por los auxiliares administrativos.

En resumen el flujograma nos permite identificar puntos críticos en el proceso productivo y buscar alternativas para resolverlos. Se dejan claros todos los indicadores que se deberán cumplir a cabalidad en cada tipo de servicio ofrecido; para así lograr que los clientes tengan una percepción positiva del servicio asegurando que en caso de volver a necesitarlo nos llamen y además que nos recomienden a familiares y amigos.

Puntos críticos en la prestación del servicio

- Alineamiento de operaciones (solicitudes, cotizaciones, accesibilidad a información) con las operadoras y/o página web.
- Recepción del cliente
- Establecer forma de pago
- Calidad de servicio óptima durante la prestación del servicio
- Asegurar satisfacción del cliente según su requerimiento y expectativas
- Asegurar la fidelización

Indicadores a cumplir

- El teléfono se contesta dentro de los tres primeros rings
- Responde una central telefónica que deja la llamada en espera hasta que sea atendida por la operadora u otro empleado de Inser
- Respuesta inmediata a las solicitudes de clientes
- Información clara sobre condiciones del servicio en la página web
- Personal uniformado adecuadamente con los distintivos necesarios de la empresa
- Servicio de recepción disponible durante el horario acordado
- Atención amable y respetuosa de parte de todo el personal
- Atención rápida a requerimientos del cliente

- Realizar encuesta de satisfacción del cliente que permita mejorar día a día en los puntos débiles
- Análisis de resultados de encuestas de satisfacción
- Propuestas de mejoras en puntos débiles

13. Evaluación Financiera del Proyecto

13.1 Flujo de Caja del Proyecto

13.1.1 Estimación de Ingresos

Para el desarrollo de la estimación de ingresos de la compañía se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Ventas

Durante el primer año, se tiene proyectado ingresar al mercado con un número de servicios ponderados de acuerdo con su frecuencia y/o periodicidad de uso según las necesidades del hogar. Para determinar estas cifras se tomó como referencia la entrevista a profundidad con la Constructora Stichkin según su número de servicios prestados por rubro durante el año 2012 y las proyecciones de la Cámara Chilena de la construcción para el sector en el 2013.⁶⁰

Servicio	Ponderación
Gasfitería	45%
Electricidad	25%
Carpintería	20%
Pintura	10%

Tabla No. 9: Ponderación de los servicios a prestar⁶¹

En cuanto al número de servicios estimados para prestar durante el primer año de funcionamiento es el 2% del mercado en hogares, según segmentación por antigüedad de construcción del hogar menor a 15 años de la zona Nororiente de la región Metropolitana, con un crecimiento anual promedio del 5% hasta el tercer año y el doble de crecimiento para el año 4 y 5, dichos crecimientos sustentados en lo que crece el sector en promedio los últimos 5 años según informe Mach de la Cámara Chilena de la construcción.⁶²

Para el primer año sería:

⁶⁰ www.cchc.cl/publicaciones/en-concreto/

⁶¹ Fuente la constructora Stichkin (entrevista a profundidad)

⁶² Fuente: Constructora Stichkin

Total Mercado Hogares	Objetivo primer año
253.744	4.000

Tabla No. 10 Objetivo Servicios primer año
Fuente: Censo 2002

Servicio	No. Hogares	No. Hogares	No. Hogares	No. Hogares	No. Hogares
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasfitería	1.800	1.890	1.985	2.381	2.858
Electricidad	1.000	1.050	1.103	1.323	1.588
Carpintería	800	840	882	1.058	1.270
Pintura	400	420	441	529	635
TOTAL	4.000	4.200	4.410	5.292	6.350

Tabla No. 11 Estimación Número de Hogares
Fuente: Constructora Stichkin

El número de obreros especializados para iniciar el negocio está teniendo en cuenta de 2 a 3 horas de trabajo promedio por servicio a realizar para el caso de Gasfitería y Electricidad, para los casos de Carpintería y Pintura el lapso de tiempo de un servicio puede ser en promedio de 2 a 3 días dependiendo el tipo de servicio a realizar⁶³.

El tiempo contemplado de prestación del servicio tiene en cuenta desplazamiento, diagnóstico, realización del servicio y cobro del mismo.

De igual forma se tendrá en cuenta un obrero que estará de back up en cada especialidad para trabajar en caso de falta del obrero de cabecera, renuncia o exceso de demanda de los servicios.

Es necesario aclarar que los obreros tendrán contrato a término indefinido con Inser Ltda, considerando un 10% por encima del promedio de sueldo de un obrero especializado.

Servicio	No. Obreros Especializados
Gasfitería	3
Electricidad	3
Carpintería	2
Pintura	1
Back up	1

Tabla No. 12 Estimación Número de Obreros
Fuente: Constructora Stichkin

⁶³ Fuente: Constructora Stichkin

- **Estimación de Ventas por servicio**

La ponderación de los servicios que va a prestar la constructora, es la que sigue a continuación:

En la tabla que sigue a continuación lo que se hizo fue una ponderación de frecuencia de los servicios a prestar dentro de cada especialidad, posteriormente se multiplican por el valor del servicio y se tiene un valor de la venta por tipo de servicio y al final por especialidad.

Así quedaría el panorama⁶⁴:

GASFITERÍA	UN	TOTAL	Ponderación	Valor Venta
Instalación de Llave de lavadora	GL	\$ 28.880	30%	\$ 8.664
Instalación de Lavamanos	GL	\$ 79.680	25%	\$ 19.920
Instalación WC y estanque	GL	\$ 130.980	30%	\$ 39.294
Instalación Lp sobreponer	GL	\$ 87.680	15%	\$ 13.152
TOTAL GASFITERÍA				\$ 93.185
ELECTRICIDAD				
ELECTRICIDAD	UN	TOTAL	Ponderación	Valor Venta
Instalación de interruptor doble	GL	\$ 22.490	50%	\$ 11.245
Instalación de Equipo Fluorescente		\$ 21.990	20%	\$ 4.398
Instalación de Enchufe triple	GL	\$ 18.715	30%	\$ 5.615
TOTAL ELECTRICIDAD				\$ 24.446
CARPINTERÍA				
CARPINTERÍA	UN	TOTAL	Ponderación	Valor Venta
Instalación de Puerta interior	GL	\$ 55.180	20%	\$ 11.036
Instalación Piso Flotante	M2	\$ 50.976	50%	\$ 25.488
Instalación Mueble cocina	GL	\$ 246.840	15%	\$ 37.026
Instalación de Cobertizos auto	M2	\$ 48.067	5%	\$ 2.403
Instalación de Pergola	M2	\$ 44.765	10%	\$ 4.477
TOTAL CARPINTERÍA				\$ 92.494
PINTURA				
PINTURA	UN	TOTAL	Ponderación	Valor Venta
Pintura Muro interior	M2	\$ 32.237	80%	\$ 25.790
Barniz Puerta interior	M2	\$ 54.287	20%	\$ 10.857
TOTAL PINTURA				\$ 42.144

Tabla No. 13 Estimación Valores Venta Unitaria
Fuente: Elaboración propia

⁶⁴ Fuente La Constructora Stichkin

13.1.2 Estimación de Egresos

Para el desarrollo de la estimación de egresos de la compañía se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Materiales

Para el cálculo de gastos en materiales se tomó la misma ponderación de los servicios y se eliminó la mano de obra, de tal forma que solo quedan contabilizados los costos de materiales para la prestación de los servicios estimados como demanda por año, el panorama sería el siguiente:

Nota: Los materiales especializados son propiedad del obrero, por lo tanto no se manejarán inventarios de herramientas en la empresa.

Servicio	Materiales Año 1	Materiales Año 2	Materiales Año 3	Materiales Año 4	Materiales Año 5
Gasfitería	95.994.000	100.793.700	105.833.385	127.000.062	152.400.074
Electricidad	13.757.500	14.445.375	15.167.644	18.201.173	21.841.407
Carpintería	70.085.200	73.589.460	77.268.933	92.722.720	111.267.264
Pintura	2.930.855	3.077.398	3.231.268	3.877.521	4.653.026
TOTAL	182.767.555	191.905.933	201.501.229	241.801.475	290.161.770

Tabla No. 14 Estimación de materiales
Fuente: Elaboración propia

- Remuneraciones

En total serían 17 personas en nómina para la empresa, se incrementa un 5% promedio cada año.

Cargo	Mes	No. Personas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Director General	1.000.000	1	12.000.000	12.600.000	13.230.000	13.891.500	14.586.075
Director de Operaciones	500.000	1	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Director de Contratación	500.000	1	6.000.000	6.300.000	6.615.000	6.945.750	7.293.038
Director de Calidad	750.000	1	9.000.000	9.450.000	9.922.500	10.418.625	10.939.556
Auxiliar Administrativa	400.000	3	14.400.000	15.120.000	15.876.000	16.669.800	17.503.290
Obreros Especializados	250.000	10	30.000.000	31.500.000	33.075.000	34.728.750	36.465.188
TOTAL		17	77.400.000	81.270.000	85.333.500	89.600.175	94.080.184

Tabla No. 15 Estimación remuneraciones
Fuente: Elaboración Propia

- **Mini Vans**

Las mini vans son propiedad de la Inser Ltda, se tendrá un costo de brandeo de las 3 para transportar los operarios y como imagen de la compañía en la ciudad, en total son \$750.000 para los 3 vans.

- **Radio,Vallas**

En radio el panorama es el siguiente:

Soporte	Target	Universo	Impactos	Rating Promedio	Costo Mes	Detalle
FM FMDOS	HYM 25-44 ABC	1.356.560	29.844	2,2	\$ 36.415	Frase diaria 3 veces
FM PLAY	HYM 25-44 ABC	1.356.560	25.775	1,9	\$ 27.000	Frase diaria 3 veces
FM CORAZON	HYM 25-44 ABC	1.356.560	20.348	1,5	\$ 87.500	Frase diaria 3 veces
FM RADIO DISNEY	HYM 25-44 ABC	1.356.560	14.922	1,1	\$ 27.692	Frase diaria 3 veces
FM ACTIVA	HYM 25-44 ABC	1.356.560	17.635	1,3	\$ 39.231	Frase diaria 3 veces
FM ROMANTICA	HYM 25-44 ABC	1.356.560	18.992	1,4	\$ 13.736	Frase diaria 3 veces
FM CAROLINA	HYM 25-44 ABC	1.356.560	14.922	1,1	\$ 27.000	Frase diaria 3 veces
FM CONCIERTO	HYM 25-44 ABC	1.356.560	13.566	1,0	\$ 36.923	Frase diaria 3 veces
FM UNIVERSO	HYM 25-44 ABC	1.356.560	8.139	0,6	\$ 24.231	Frase diaria 3 veces
					\$ 319.728	

Tabla No. 16 Estimación radio
Fuente: Elaboración Propi

- El presupuesto de Vallas o Eucoles (publicidad en paraderos de Transantiago) es de 1.500.000 desde el primer año.

- **Página Web**

Diseño y desarrollo de página Web 5.000.000 de pesos, el pago se divide en 2 años, el mantenimiento es de \$100.000 mensuales.

- **Depreciación**

- La depreciación de muebles y enseres, en cuotas iguales durante 5 años (\$5.500.000 de pesos valor total de los muebles para iniciar con la prestación del servicio)
- La depreciación de autos será lineal en cuotas iguales 10 años (25 millones de pesos valor total)

13.2 Evaluación Económica

13.2.1 Inversión Inicial del proyecto

La inversión inicial del proyecto considera los siguientes ítems:

- El primer pago (50%) de la página web (\$2.500.000)
- Brandeo de las mini vans (\$750.000)
- 3 meses de remuneración (\$18.600.000)
- Adecuación de oficinas (\$5.000.000)
- Un mes de materiales de trabajo (\$27.729.946)
- 3 meses de arrendamiento de las 3 oficinas (\$4.500.000)
- 3 meses de radio (\$959.184)
- 1 Mes de bonificación empleados (1.000.000)

TOTAL INVERSIÓN INICIAL \$ 56.000.000

13.2.2 Tasa de Descuento

Para descontar los flujos proyectados del proyecto y poder determinar la conveniencia o no del mismo, es necesario tener claro el retorno que se le exigirá al capital invertido. Debido a que no se posee una clara estructura de deuda de la empresa en este momento, para efectos de este análisis se va a utilizar la metodología CAPM (Capital Assets Pricing Model) para obtener la tasa de descuento a utilizar.

Se utilizará una prima del mercado sobre el índice S&P 500 de 5.3%. En cuanto al beta se va a utilizar uno estimado de 1,7⁶⁵ para el sector construcción. Como la tasa libre de riesgo, se consideraran la tasa de los bonos del Tesoro Americano que es de 3.9% a 30 años.

Esta empresa clasifica a las empresas pertenecientes al S&P en 10 deciles según su valor de mercado. Para este caso, se tomará el decil 10b, que corresponde a empresas cuyo valor de mercado oscila desde los MM US\$1,5 hasta MM US\$ 136,5 y corresponde a un 9.53%⁶⁶. Por último el riesgo país, por lo que se le sumará el spread de los Bonos del Gobierno por sobre los emitidos por el tesoro Americano y que corresponde al 2.1%.⁶⁷

Aplicando la fórmula CAPM:

$$\begin{aligned} K_p &= R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \text{Prima T} + \text{Riesgo País} \\ K_p &= 3.9\% + 1,7(5.3\%) + 9.53\% + 2.1\% \\ K_p &= 24,54\% \text{ Tasa de Descuento a utilizar} \end{aligned}$$

⁶⁵ Indicadores Betas Sectores Industrias Chile.

⁶⁶ <http://corporate.morningstar.com/ib/documents/PublishedResearch>

⁶⁷ Profesor Finanzas Sergio Lehman, Universidad de Chile

13.2.3 Flujo de Caja del Proyecto

Cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	56.000.000					
INGRESOS						
Ventas		283.031.263	297.182.826	312.041.967	374.450.361	449.340.433
Materiales (Costo)		155.037.609	191.905.933	201.501.229	241.801.475	290.161.770
UTILIDAD BRUTA		127.993.654	105.276.893	110.540.738	132.648.886	159.178.663
Gastos Operacionales						
Remuneraciones		58.800.000	81.270.000	85.333.500	89.600.175	94.080.184
Arrendamiento		13.500.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Promoción Radio		2.871.000	3.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
Promoción Vallas		1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Página Web					2.500.000	
Mantenimiento página Web		1.200.000	1.500.000	1.700.000	2.000.000	2.200.000
Bonificación Empleados		1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
Depreciación		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
UTILIDAD OPERACIONAL		45.522.654	- 6.993.107	- 10.437.762	1.111.461	21.919.366
Impuesto a la renta		8.421.691			205.620	4.055.083
UTILIDAD NETA	- 56.000.000	37.100.963	- 6.993.107	- 10.437.762	905.840	17.864.284

VAN	- 23.034.314
TIR	-14%

Tabla No. 17 Flujo de Caja del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Para el escenario inicial programado en las ventas de los primeros 5 años se obtienen resultados negativos para ambos indicadores financieros, teniendo en cuenta una inversión inicial de 56.000.000 de pesos Chilenos, situación que es de esperarse mientras que la empresa y la misma prestación del servicio se va dando a conocer en el medio.

Flujo de Caja con aumento en ventas 20%

Para el flujo de caja presentado del proyecto en un **escenario optimista** del proyecto con un **incremento en ventas del 20%** y manteniendo lo demás constante los indicadores de rentabilidad obtenidos son los siguientes:

Cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	56.000.000					
INGRESOS						
Ventas		339.637.516	356.619.391	374.450.361	449.340.433	539.208.520
Materiales (Costo)		158.315.185	230.287.119	241.801.475	290.161.770	348.194.125
UTILIDAD BRUTA		181.322.331	126.332.272	132.648.886	159.178.663	191.014.395
Gastos Operacionales						
Remuneraciones		58.800.000	81.270.000	85.333.500	89.600.175	94.080.184
Arrendamiento		13.500.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Promoción Radio		2.871.000	3.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
Promoción Vallas		1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Página Web					2.500.000	
Mantenimiento página Web		1.200.000	1.500.000	1.700.000	2.000.000	2.200.000
Bonificación Empleados		1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
Depreciación		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
UTILIDAD OPERACIONAL		98.851.331	14.062.272	11.670.386	27.641.238	53.755.099
Impuesto a la renta		18.287.496	2.601.520	2.159.021	5.113.629	9.944.693
UTILIDAD NETA	- 56.000.000	80.563.835	11.460.752	9.511.364	22.527.609	43.810.406

VAN	55.336.615
TIR	76%

Tabla No. 18 Flujo de Caja del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja con disminución en ventas 20%

Para el flujo de caja presentado del proyecto en un **escenario pesimista** del proyecto con una **disminución en ventas del 20%** y manteniendo lo demás constante los indicadores de rentabilidad obtenidos son los siguientes:

Cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	56.000.000					
INGRESOS						
Ventas		226.425.010	237.746.261	249.633.574	299.560.289	359.472.347
Materiales (Costo)		96.300.141	153.524.746	161.200.984	193.441.180	232.129.416
UTILIDAD BRUTA		130.124.869	84.221.515	88.432.590	106.119.108	127.342.930
Gastos Operacionales						
Remuneraciones		58.800.000	81.270.000	85.333.500	89.600.175	94.080.184
Arrendamiento		13.500.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Promoción Radio		2.871.000	3.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
Promoción Vallas		1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Página Web					2.500.000	
Mantenimiento página Web		1.200.000	1.500.000	1.700.000	2.000.000	2.200.000
Bonificación Empleados		1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
Depreciación		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
UTILIDAD OPERACIONAL		47.653.869	- 28.048.485	- 32.545.910	- 25.418.317	- 9.916.366
Impuesto a la renta		8.815.966				
UTILIDAD NETA	- 56.000.000	38.837.903	- 28.048.485	- 32.545.910	- 25.418.317	- 9.916.366

VAN	- 73.303.696
------------	---------------------

Tabla No. 19 Flujo de Caja del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Flujo de Caja con disminución en ventas 30%

Cargo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Inicial	56.000.000					
INGRESOS						
Ventas		198.121.884	208.027.978	218.429.377	262.115.253	314.538.303
Materiales (Costo)		80.796.380	134.334.153	141.050.861	169.261.033	203.113.239
UTILIDAD BRUTA		117.325.504	73.693.825	77.378.517	92.854.220	111.425.064
Gastos Operacionales						
Remuneraciones		58.800.000	81.270.000	85.333.500	89.600.175	94.080.184
Arrendamiento		13.500.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Promoción Radio		2.871.000	3.000.000	5.000.000	6.000.000	7.000.000
Promoción Vallas		1.500.000	2.000.000	2.500.000	3.000.000	3.500.000
Página Web					2.500.000	
Mantenimiento página Web		1.200.000	1.500.000	1.700.000	2.000.000	2.200.000
Bonificación Empleados		1.000.000	2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
Depreciación		3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000	3.600.000
UTILIDAD OPERACIONAL		34.854.504	- 38.576.175	- 43.599.983	- 38.683.205	- 25.834.232
Impuesto a la renta		6.448.083				
UTILIDAD NETA	- 56.000.000	28.406.421	- 38.576.175	- 43.599.983	- 38.683.205	- 25.834.232

VAN	- 107.910.451
------------	----------------------

Tabla No. 20 Flujo de Caja del Proyecto
Fuente: Elaboración propia

Para el flujo de caja presentado del proyecto en un **escenario pesimista** del proyecto con una **disminución en ventas del 30%** y manteniendo lo demás constante los indicadores de rentabilidad obtenidos son negativos y por lo tanto el proyecto no podría realizarse de ninguna manera.

13.2.4 Punto de Equilibrio

En el punto de equilibrio la empresa logra cubrir sus costos. Al incrementar sus ventas logrará ubicarse por encima del punto de equilibrio y obtendrá **beneficio positivo**. En cambio, una caída de sus ventas desde el punto de equilibrio generará **pérdidas**.

La estimación del punto de equilibrio permite a la empresa, aún antes de iniciar sus operaciones, saber qué nivel de ventas necesitará para recuperar la **inversión**. En caso que no llegue a cubrir los costos, la compañía deberá realizar modificaciones hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio.

Para hacer el Estudio de Costos hay que tener presente los Costos Fijos (F), que son aquellos que no tienen relación con producción ni con las ventas. Son los que hay que pagar aunque no se haya producido ninguna venta, como sueldos, alquiler y otros.

El Costo Variable Unitario (V) es la suma de los costes del producto, más comisiones y otros que se producen con cada nueva venta, como por ejemplo el coste del producto o servicio, las comisiones, los regalos promocionales, embalajes, etc.

El Punto de Equilibrio expresado en unidades de venta (Pq) es igual a los Costes Fijos divididos por el Ingreso Marginal (M).

$$F / M = Pq$$

El Ingreso Marginal es igual al Precio de Venta Unitario (P) menos los Costes Variables Unitarios (V).

$$M = P - V$$

El Punto de Equilibrio expresado en dinero (Pd) es igual al Punto de Equilibrio expresado en unidades de ventas multiplicado por el Precio de Venta Unitario⁶⁸.

$$Pd = Pq \times P$$

De esta forma:

C Fijos:	82.471.000
C Variables:	38.759
Punto de Equilibrio	2.577 servicios

Con **2577** servicios la empresa no gana ni pierde dinero, es el número mínimo de servicios a prestar para sostenerla pero no para recuperar la inversión.

13.2.5 Simulación de Montecarlo

A continuación se realiza una simulación de Monte Carlo. La simulación de Monte Carlo es una técnica que combina una distribución de probabilidad con una serie de números aleatorios para determinar el comportamiento futuro de una variable.

En este caso se trata de simular el comportamiento de los flujos netos de caja bajo los siguientes supuestos y especificación:

- Las entradas y salidas se comportan como una distribución normal.
- Se obtienen las medias y las desviaciones típicas de la muestras.

⁶⁸ <http://winred.com/marketing/analisis-y-formula-del-punto-de-equilibrio/gmx-niv115-con2378.htm>

- Dado que el objetivo es calcular la previsión del flujo neto de caja (entradas - salidas), se generan números aleatorios (1000) para cada año, que combinados con la función de distribución indicada nos dan la cantidad de servicios las cuales se utilizan para calcular el flujo neto.
- A partir de los datos generados para cada año se obtiene la media o valor esperado del flujo neto y la desviación típica.

El primer paso es determinar la variable que afecta la rentabilidad del proyecto.

Para el proyecto en estudio, la variable que afecta la rentabilidad del mismo es la cantidad de servicios prestados en el año.

A continuación se generaron (con la herramienta de análisis de Excel) 1000 números aleatorios de servicios prestados por Inser Ltda.

Para cada número aleatorio obtenido se determinó el VAN del proyecto por cinco años. Luego, a raíz de los VAN obtenidos, se determinó la esperanza del VAN y su desviación, obteniendo lo siguiente:

\$ 216.941.795	PROMEDIO
\$ 122.634.216	DESVESTP

La Esperanza del VAN se obtuvo como el PROMEDIO de los 1000 VAN determinados a partir de los números aleatorios que representan la cantidad de servicios generados por año.

La Desviación del VAN se obtuvo al determinar las DESVESTP a los 1000 VAN determinados a partir de los números aleatorios que representan la cantidad de servicios generados por año.

Estos resultados muestran que la esperanza del VAN del proyecto es mucho mayor que cero y, por lo tanto, el proyecto es rentable. Sin embargo la desviación del VAN se pueden llegar a tener los siguientes valores:

$$\text{Esperanza VAN Mayor} = \$ 216.941.795 + \$ 122.634.216 = \$ 339.576.011$$

$$\text{Esperanza VAN Menor} = \$ 216.941.795 - \$ 122.634.216 = \$ 94.307.579$$

A continuación se obtuvo la probabilidad de que el VAN sea mayor que cero, encontrando que esto ocurre en el 74% de los casos (en base a los números aleatorios generados). (Ver Anexo J)⁶⁹

⁶⁹ Documento Ayudantía Profesor Héctor Umazor (Libro Fernando Moreno, Manuel Cano, "Modelos económicos y Financieros con Excel 2007, Editorial Anaya 2008.

14. Conclusiones

- La inversión requerida para la puesta en marcha del proyecto en primera instancia parece ser muy alta, pero el resultado de la evaluación económica lo validan como un negocio atractivo y rentable, bajo los supuestos establecidos. Este resultado se da gracias a los costos de producción en los que incurre la empresa, y a las expectativas de venta, sin embargo, esto no se traduce en una garantía del éxito del proceso, la puesta en marcha del conjunto de estrategias planteadas sumado a la capacidad de negociación de los gerentes y los esfuerzos permanentes en materia de marketing que se realicen, son las herramientas que determinarán alcanzar las metas propuestas en el proyecto.
- Se puede determinar que gracias a la investigación que se realizó para este emprendimiento, se encontró que la existencia de una empresa que preste servicios relacionados con la construcción en Santiago de Chile, es viable ya que la oferta que hoy se tiene en el mercado de este tipo de empresas no ha sabido responder como la gente lo necesita y lo espera en términos de prestación y costo del servicio.
- La encuesta que se realizó en Santiago en las diferentes comunas de la región metropolitana, permitió corroborar los factores de éxito del proyecto, se trata de la confiabilidad, garantía, oportunidad, y rigurosidad con que se realicen las tareas, en este orden de ideas cobra sentido priorizar la selección de las personas por contratar, como un proceso clave en la sostenibilidad de la promesa de servicio hecha al cliente, así como la profesionalización señalada del recurso humano.
- Un factor de éxito es el control de calidad del servicio recibido por el cliente, el mejoramiento continuo de los procesos que se implementen en los diferentes tipos de servicios, su estandarización, control y evaluación son indispensables para garantizar la satisfacción y fidelidad del cliente.
- Es un negocio donde se tienen varios caminos por explotar como el servicio post venta, o servicio a edificaciones con ciertos años de construcción, lo importante es que se debe entrar al mercado con una estrategia de Marketing lo suficientemente creativa y que pueda romper con los esquemas actuales, para que de esta forma pueda llegar a los clientes demostrando que se tiene una propuesta de valor construida en torno a la garantía, el respaldo, la oportunidad y el manejo gerencial de una empresa que puede marcar la diferencia frente a su actual competencia.
- En última instancia, la decisión de iniciar o no el proyecto está en manos de los dueños de la empresa. Este trabajo servirá como base para un proceso de toma de decisiones, pero el riesgo lo asumirá la empresa. Lo

importante, es que si deciden realizarlo tengan en cuenta como mínimo, las estrategias que en este se plantean y las recomendaciones que se ofrecen. El conjunto de herramientas propuestas es lo que, en cierta medida puede llevar a la empresa por un camino de éxito en el proyecto exportador, no la ejecución de una o dos.

15. Bibliografía

1. Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Ismael Oliva, Administración estratégica y Política de Negocios, Décima edición
2. Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 37ª edición
3. Philip Kotler, Dirección de Marketing, Mercadotecnia
4. Chase Aquilano, Administración de Producción y Operaciones, 8ª edición
5. Entrevista a profundidad Constructora Stichkin
6. Entrevista a profundidad Constructora Paz

Portales de Información Asociada

Cámara Chilena de la Construcción. <http://www.cchc.cl/>

Instituto Nacional de Estadísticas. Índice temático. Edificación.
http://www.ine.cl/canales/menu/indice_tematico.php

Banco central. Informe de Política Monetaria. <http://www.bcentral.cl/index.asp>

Documento Ayudantía Profesor Héctor Umazor (Libro Fernando Moreno, Manuel Cano, "Modelos económicos y Financieros con Excel 2007, Editorial Anaya 2008.

16. ANEXOS

ANEXO A

Sector de la construcción pide más dinamismo en infraestructura pública y proyecta el 2012

18 Enero 2012

[Inicio](#) / [Noticias](#) / **Sector de la construcción pide más dinamismo en infraestructura**



pública y proyecta el 2012

Marco Gutiérrez V. / El Mercurio 18 de enero de 2012.

Si bien entre enero y noviembre de 2011 la construcción acumulaba un crecimiento de 8,7%, esa expansión sería más fuerte si la ejecución presupuestaria del Estado hubiese sido más rápida y algunas inversiones en el ámbito de la energía no se hubieran retrasado.

Así lo afirmó el presidente de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), Gastón Escala, quien, de todos modos, señaló que el año pasado fue bueno para este rubro.

Junto con los representantes de los comités gremiales Inmobiliario, Concesiones, Vivienda Pública, Obras de Infraestructura Pública y Contratistas Generales, Escala afirmó que la actividad de la construcción ha estado impulsada en el último año por la infraestructura privada, en particular por la minería.

Respecto de las concesiones de obras públicas, comentó que si bien en diciembre de 2011 se anunciaron proyectos por US\$ 700 millones, “en los meses anteriores no se hizo nada”. Escala añadió que alcanzaron una relación más fluida con el titular del MOP, Laurence Golborne, y sostuvo que “estamos empeñados en que se realicen los US\$ 8 mil millones en licitaciones”.

Añadió que el país debería invertir del orden del 6% del PIB anualmente en infraestructura para ser una nación desarrollada en 2020 y revertir el déficit de más de US\$ 40 mil millones que existe en este ámbito.

En 2012, el sector prevé crecer entre 6,2% y 7,5%.

Déficit

La CChC estima que el déficit en infraestructura supera los US\$ 40 mil millones en Chile.

6,2% a 7,5% es el crecimiento que se espera para el sector de la construcción durante este año. La cifra final dependerá de la expansión de la economía local durante el presente ejercicio.

6% del PIB **debería invertir** anualmente el país para llegar a ser una nación desarrollada en 2020 y revertir el déficit de infraestructura que se estima en US\$ 40 mil millones a 2014.

75,2 **millones de UF** vendió el año pasado el sector inmobiliario residencial, lo que equivale a un monto récord, que está ligado a la comercialización de unas 30 mil viviendas en el Gran Santiago.

US\$ 8 mil millones **en concesiones** espera la CChC hasta 2014. El monto fue comprometido por el MOP en 2010, aunque el gremio ve un lento avance.

Inmobiliarios acusan encarecimiento de viviendas

Con ventas récord por 75,2 millones de UF cerraron 2011 las ventas de viviendas en el Gran Santiago, que bordearon las 30 mil unidades nuevas. El bajo desempleo del país, el crecimiento económico y las bajas tasas de interés impulsaron la actividad en el rubro, comentó el presidente del Comité Inmobiliario de la CChC, Cristián Armas.

Gastón Escala advirtió que en el segundo semestre de 2012 podría bajar el dinamismo en las viviendas privadas producto de la crisis mundial.

Armas, en tanto, señaló que las empresas deben cuidar de mantener en niveles adecuados sus stocks de viviendas. Añadió que la demanda seguiría alta, apoyada también por compras de parte de inversionistas que buscan un refugio en este tipo de activos inmobiliarios.

Como elemento de preocupación, Armas afirmó que “los precios de las viviendas en Chile se están empezando a disparar”. Esta situación, explicó, se debe tanto a las mayores exigencias en la calidad de las construcciones, pero fundamentalmente a la escasez de terrenos en la Región Metropolitana.

Lamentó que no existan ampliaciones del radio urbano para construir nuevas viviendas y que los planos reguladores de las comunas del interior de la ciudad sean más restrictivos.

Armas sostuvo que actualmente se observan alzas en los productos sobre el 15%, situación que comenzó a notarse con mayor fuerza desde agosto de 2010.

Prevén dinamismo por subsidios habitacionales

El presidente del comité de Vivienda de la entidad gremial, José Alfredo Jara, señaló que el año pasado el Gobierno entregó 33 mil subsidios que deberían ser ejecutados en 2012, mientras que para este año se añadirían otros 39 mil. “Esperamos que esto impulse la demanda”, indicó.

Como aspecto positivo, Jara destacó la puesta en marcha del decreto DS 01, destinado a otorgar subsidios de montos decrecientes para viviendas de hasta 2 mil UF, que benefician a sectores emergentes y medios de la población.

Coincidiendo con la visión del comité Inmobiliario, el representante gremial manifestó su preocupación por la escasez de suelo en la Región Metropolitana. “Esta situación, dijo, ha motivado a que las personas deban desplazarse a Melipilla, Talagante o Buin en la búsqueda de casas”.

Jara pidió al Ministerio de Vivienda y Urbanismo que genere nuevos suelos habitacionales cerca de Santiago, aplicando una normativa (artículo 55) que permite transformar terrenos agrícolas con los vistos buenos de los seremis de Vivienda y Agricultura.

39 mil nuevos subsidios para este año proyectan en la CChC, que se sumarían a los 33 mil de 2011.

Buscan agilización en ejecución presupuestaria

En materia de infraestructura pública, los cuestionamientos de la Cámara Chilena de la Construcción apuntan a la lenta ejecución del presupuesto fiscal, en particular del Ministerio de Obras Públicas (MOP).

El director del comité de Obras de Infraestructura Pública, Francisco Cerda, lamentó que dicho ministerio registrara a noviembre pasado el 73% de su presupuesto ejecutado, ya que sólo en diciembre debía gastar el 27% restante para evitar perder el dinero asignado.

“La curva de inversión se debe aplanar para no llegar a estos límites en el último mes del año”, agregó.

Cerda recordó que el plan del actual Gobierno era invertir del orden de los US\$ 6 mil millones en infraestructura pública durante los cuatro años en la administración. Dijo que al año se están invirtiendo cerca de US\$ 2 mil millones, y para 2012 se espera un incremento real del presupuesto de 5,7% en esta materia.

En cuanto a los procesos de licitación pública, en la CChC señalaron que se deben perfeccionar los procedimientos, especialmente en organismos dependientes del Estado que no tienen experiencia en estos asuntos y administran recursos millonarios. En ese sentido, recordaron los cuestionamientos que ha enfrentado el Poder

Judicial por llevar adelante en forma particular, licitaciones para mejorar su infraestructura.

US\$ 6 mil millones en infraestructura pública esperan que invierta este Gobierno. Concesionarios piden acelerar proyectos

Como un año “negativo” para el sector calificó a 2011 el presidente del comité de Concesiones de la CChC, Leonardo Daneri. Ello, porque se adjudicó sólo el aeropuerto de Antofagasta, pese a que el MOP prometió licitar una cartera de proyectos a 2014 por más de US\$ 8 mil millones.

Si bien Daneri admitió que en el último mes del año pasado se registró una reactivación en materia de llamados de concesiones, cuestionó las bajas inversiones que se están previendo para los aeropuertos de Iquique y La Serena.

Leonardo Daneri indicó que existe el desafío de mejorar las actuales concesiones en explotación, ya que “quedaron chicas”. Indicó que cuando “empezaron a operar las actuales carreteras, había 1,2 millones de vehículos en el país y ahora son tres millones”.

También señaló que se debe apurar la construcción de obras como la autopista Camino de la Fruta (Ruta 66), que se ha retrasado por problemas de expropiaciones y tramitaciones ambientales.

Respecto de la viabilidad de que se licite la autopista Vespucio Oriente, Daneri cree que el MOP decidirá si saca definitivamente este proyecto, una vez que determine con mayor precisión el valor de las obras y los subsidios que debería poner el fisco.

El representante gremial también comentó que los reiterados cambios al interior de la Coordinación de Concesiones del Ministerio de Obras Públicas han incidido en el retraso de la cartera de licitaciones.

A la vez, sostuvo que existen iniciativas planteadas al MOP por privados que ya estarían maduras y podrían llamarse a licitación.

Contratistas estiman crecimiento por minería

El director del comité de Contratistas Generales, Jaime Danús, comentó que para este año este sector proyecta un aumento del 30% en su actividad. Esta expansión, añadió, estará apoyada por la demanda proveniente desde el sector minero.

Con relación con las iniciativas en el área energía, Danús sostuvo que le preocupan los retrasos en materia de tramitaciones ambientales y el efecto de las presiones ciudadanas, ya que están afectando el desarrollo de las inversiones previstas.

El ejecutivo admitió que el rubro ha observado un encarecimiento de la mano de obra. “Es un problema con el cual debemos aprender a convivir, tenemos que asumirlo y

generar los mecanismos para proveer a nuestra industria de la mano de obra y los técnicos que ella necesita”, señaló.

Comentó que en las faenas de minería y montaje, la mano de obra representa cerca del 15% a 20% de los costos de los proyectos. En edificación no habitacional, en tanto, esa cifra se acerca al 10%.

Además del empuje dado por la minería, Danús indicó que las obras ligadas al retail y hospitales han exhibido un importante dinamismo en los últimos meses. El representante gremial proyectó que ello se extenderá a todo 2012.

- [Noticias](#)
- [Opinión CChC](#)
- [Noticias del Sector](#)
- [Agenda](#)
- [Mapa del Sitio](#)
- [Contacto](#)

[Volver](#) | [Subir](#)

Fuente: <http://www.cchc.cl/2012/01/sector-de-la-construccion-pide-mas-dinamismo-en-infraestructura-publica-y-proyecta-el-2012/>

ANEXO B

La República de Chile es un Estado unitario democrático y presidencialista, conformado por diversas instituciones autónomas insertas en un esquema constitucional que determina ciertas funciones y distribuye las competencias entre los órganos del Estado, diferente de la tradicional doctrina de la separación de poderes.

Aprobada en el plebiscito del 11 de septiembre de 1980,¹⁰⁹ la Constitución Política de la República de Chile,¹⁸ la décima carta fundamental en la historia del constitucionalismo chileno, ha regido el país desde el 11 de marzo de 1981. A partir de 1989, ha sido reformada en quince oportunidades.

El poder ejecutivo o, más propiamente, el gobierno y la administración pública, están encabezados por el presidente de la República, que es el jefe de Estado y de gobierno. Desde marzo de 2010, este cargo ha sido ejercido por Sebastián Piñera. Según la Constitución, el presidente permanece en el ejercicio de sus funciones por un término de 4 años y no puede ser reelegido para el periodo siguiente.¹²⁷

El presidente de la República designa a los ministros de Estado, quienes son sus colaboradores directos e inmediatos en el gobierno y administración del Estado y funcionarios de su exclusiva confianza.

El gobierno interior de cada región reside en el intendente, nombrado por el presidente y que es su representante natural e inmediato en dicho territorio.¹²⁸ La administración regional corresponde a los gobiernos regionales, conformados por el respectivo intendente, y un consejo regional indirectamente electo. A su vez, el gobierno provincial está a cargo del correspondiente gobernador,¹²⁸ también designado por el presidente. Por su parte, la administración local corresponde a las municipalidades, compuestas por un alcalde y un concejo comunal, elegidos por votación popular.

El poder legislativo reside en el presidente de la República y en el Congreso Nacional, con sede en Valparaíso,¹⁹ de carácter bicameral, compuesto por un Senado y una Cámara de Diputados. El Senado está formado por 38 senadores elegidos por votación popular que permanecen en el cargo por 8 años, con la posibilidad de ser reelectos en sus respectivas circunscripciones, las que eligen dos senadores en cada elección; cada 4 años se renueva la mitad de la plantilla de senadores en las elecciones parlamentarias regulares. La Cámara de Diputados está formada por 120 miembros electos por votación popular, que permanecen 4 años en sus cargos y también pueden ser reelectos en sus respectivos distritos, los que eligen dos diputados en cada elección, en que se renueva la totalidad de la cámara.

Para las elecciones parlamentarias, desde 1989 se ha utilizado el sistema binominal,¹²⁹ lo que ha permitido el establecimiento de dos bloques políticos mayoritarios —la Concertación y la Alianza por Chile— a expensas de la exclusión de grupos políticos no mayoritarios.¹³⁰ Los opositores de este sistema instaurado por la Constitución de 1980 reclaman una modificación.¹³⁰

El poder judicial, constituido por tribunales autónomos e independientes que ejercen la facultad jurisdiccional, tiene a la Corte Suprema de Justicia como su institución más alta. Además, existe un Ministerio Público autónomo y jerarquizado, que dirige en forma exclusiva la investigación criminal y, asimismo, ejerce la acción penal pública.

Un Tribunal Constitucional, autónomo e independiente, tiene el control de constitucionalidad de los proyectos de ley y de los autos acordados, los decretos y las leyes. Asimismo, una autónoma Contraloría General de la República ejerce el control de legalidad de los actos de la administración pública y fiscaliza el ingreso y la inversión de los fondos públicos.

Un Tribunal Calificador de Elecciones y trece tribunales electorales regionales velan por la regularidad de los procesos electorales realizados en el país y el cumplimiento de sus disposiciones.

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>

ANEXO C

III. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y SUS IMPLICANCIAS PARA LA LIBRE COMPETENCIA

La experiencia de autoridades de competencia en muchos países es que en el sector de la construcción se dan periódicamente situaciones de acuerdos colusorios. De hecho, los carteles son las figuras anticompetitivas que se dan con mayor frecuencia en este sector, si bien existen situaciones de abuso de posición dominante y otras conductas ilícitas. Frente a estos hechos, se han ido estableciendo ciertas características particulares que se dan en esta industria y que facilitarían este tipo de prácticas. A continuación, se describen algunas de características generales que también se presentan en el sector de la construcción en Chile, si bien ellas son sólo condiciones de base para explicar la existencia de carteles.

A. Difícil Detección De Carteles

En el sector de la construcción existen menos posibilidades de detectar un cartel ya que los usuarios finales no tienen contacto directos con los partícipes del cartel.

El sector de la construcción es básicamente un oferente de bienes intermedios para la producción de otros sectores de la economía, a través de la provisión de infraestructura, por lo que es un segmento que participa transversalmente en todos los sectores de la economía. Sólo existe consumo final de bienes de la construcción de parte de las familias en la demanda de vivienda, que en las Cuentas Nacionales se clasifica como "Propiedad de Vivienda" que, en estricto rigor, no es consumo, sino más bien corresponde a los servicios que proporcionan las viviendas a las familias en el tiempo.

TABLA N° 7

CONSUMO FINAL DE HOGARES E INSTITUCIONES PRIVADAS SIN FINES DE LUCRO

Sector Económico	Miles de \$ 2007
Agropecuaria-silvícola	1.434.430
Pesca	196.104
Minería	174.403
Industria Manufacturera	21.900.984
Electricidad, Gas y Agua	1.379.970
Construcción	0
Comercio, Restaurantes y Hoteles	2.442.215
Transporte	3.356.813
Comunicaciones	1.992.325
Servicios Financieros y Empresariales (2)	2.347.364
Propiedad de Vivienda	4.695.080
Servicios Personales (3)	6.550.489
Administración Pública	96.231

Otros Bienes y Servicios	113.645
Total	46.660.063

Fuente: Anuario de Cuentas Nacionales 2008, Banco Central.

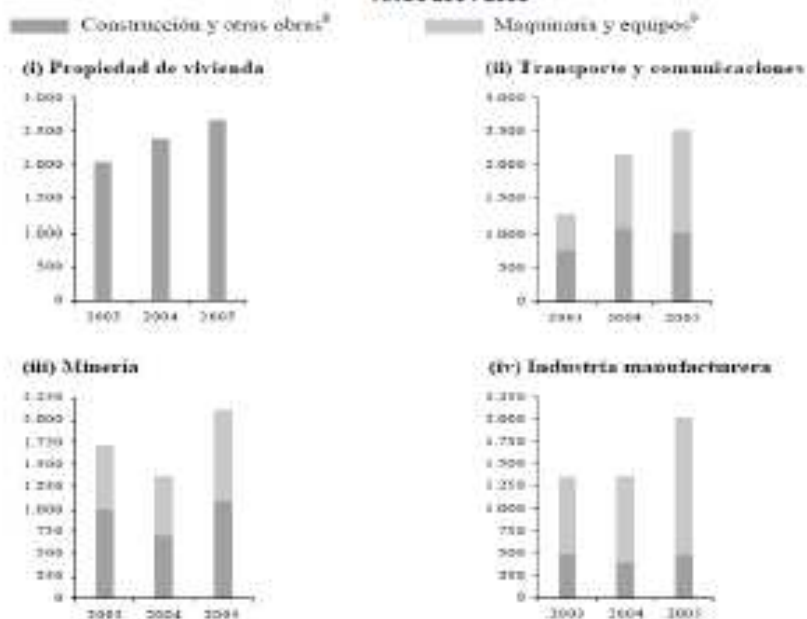
Como se observa, no es el sector de la construcción quien realiza la inversión, sino que son los otros sectores económicos los que la realizan demandando productos o servicios del sector de la construcción. Dentro de éstos, los más importantes son Propiedad de la Vivienda, compuesta íntegramente por edificación habitacional, el Sector de Transportes y Comunicaciones donde la inversión en redes viales juega un rol preponderante, la Minería, en particular la minería del cobre, y la Industria.

TABLA N° 8
INVERSIÓN TOTAL POR ACTIVIDAD SOBRE PRODUCTO INTERNO BRUTO
(PORCENTAJES)

Actividad económica	Precios constantes			Precios corrientes		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Agropecuaria, silvícola y pesca	0,86	0,71	0,73	0,86	0,63	0,63
Minería	3,37	2,52	3,69	3,37	2,36	3,18
Industria manufacturera	2,64	2,50	3,53	2,64	2,21	2,82
Electricidad, gas y agua	1,51	1,40	1,10	1,51	1,29	0,94
Construcción	0,07	0,16	0,26	0,07	0,13	0,20
Comercio, restaurantes y hoteles	1,13	0,81	1,27	1,13	0,74	1,07
Transporte y comunicaciones	2,48	3,94	4,40	2,48	3,57	3,73
Servicios financieros y empresariales	1,33	1,57	1,93	1,33	1,39	1,66
Propiedad de vivienda	3,97	4,40	4,66	3,97	4,23	4,52
Servicios personales	1,00	0,87	1,00	1,00	0,79	0,82
Administración pública	1,78	1,02	1,93	1,78	1,93	1,79
Economía total	20,15	20,90	24,53	20,15	19,29	21,16

Fuente: Anuario de Cuentas Nacionales 2008, Banco Central.

FIGURA N° 2
GASTO EN FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FJO A NIVEL DE SECTORES ECONÓMICOS.
AÑOS 2004-2005



Fuente: Henríquez (2008), op.cit.

Como se observa de las tablas y gráficos anteriores, el sector de la construcción provee básicamente un insumo intermedio, infraestructura, para la provisión de bienes finales dirigidos a los consumidores producidos por los otros sectores económicos. En la medida que las empresas en estos otros sectores productivos tengan pocos incentivos a controlar las actividades cartelizadas “aguas arriba”, ya sea que, por ejemplo, tienen flexibilidad para cargar mayores costos en el precio de venta de sus productos o servicios, entonces para los usuarios o consumidores finales será más bien imperceptible el efecto que tiene las actividades colusorias.

B. La Alta Variabilidad De La Actividad Del Sector De La Construcción

Ello lleva a que se dé una competencia extrema (*“ruinous competition”*) que resulta perjudicial para el sector, pues ella deriva en la desaparición de muchas empresas del sector en los periodos de declinación de la economía. Esta situación incentiva a que las empresas se formen acuerdos de largo plazo, tales como la conformación de carteles que las protejan mutuamente.

Otro elemento a considerar característico de este sector es la volatilidad que presenta su tasa de crecimiento. El sector de la construcción es altamente sensible al ciclo de la economía, históricamente ha presentado un ciclo más pronunciado que el de la economía en general, con crecimientos más acelerados en los ciclos expansivos de la economía, y con caídas en su producción más significativas cuando la economía entra en un ciclo más contractivo. Sin embargo, en los años más recientes esto parece haberse moderado, lo que se atribuye en gran medida a la regla de superávit estructural fiscal y al manejo adecuado de la política monetaria¹⁰, que han contribuido a una moderación general en los ciclos económicos más recientes.

La evolución del PIB de la construcción se encuentra estrechamente ligada al ciclo económico. De hecho, este sector generalmente exhibe una amplificación de los ciclos de la economía exhibiendo caídas mayores que el PIB cuando el ciclo es recesivo, a la vez que tasas de expansión por sobre el resto de la economía cuando el ciclo es expansivo.

Esta característica de alta variabilidad de la actividad constructiva, además de la heterogeneidad de la producción sectorial, hace que se registren importantes fluctuaciones en acceso y salida de empresas del mercado, con un importante número de participantes inestables en el tiempo. Como se observa de la TABLA N°9, el sector de la construcción ha exhibido en la última década el 13,2% del total de número de empresas que se acogieron a la ley de quiebras, ocupando el tercer lugar tras el comercio y la industria manufacturera. Si a lo anterior se le suma el número de inmobiliarias que quebraron en este mismo período, este porcentaje resulta ser mayor, si bien esta magnitud no es posible de estimar con los datos disponibles.

TABLA N° 9
NÚMERO DE QUIEBRAS PUBLICADAS EN DIARIO OFICIAL

ACTIVIDAD	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total	% sobre el Total
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7	15	7	8	13	6	11	11	9	88	6,0
Pesca	0	1	1	0	2	1	0	0	0	5	0,3
Explotación de minas y canteras	0	0	1	4	2	3	2	2	2	16	1,1
Industrias manufactureras no metálicas	9	27	29	34	27	16	26	18	29	213	14,5
Industrias manufactureras metálicas	13	10	17	18	15	8	3	11	13	107	7,3
Suministro de electricidad, gas y agua	0	0	0	1	2	0	0	0	0	3	0,2
Construcción	15	26	20	22	26	25	13	23	26	194	13,2
Comercio al por mayor y menor; rep.veh.automotores/enseñas doméstico	31	48	55	53	50	34	44	42	30	294	20,8
Hoteles y restaurantes	5	4	0	8	5	1	2	3	2	30	2,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	5	6	5	8	3	2	10	7	6	52	3,5
Intermediación financiera	1	6	5	5	3	4	4	5	2	35	2,4
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	10	8	15	6	22	12	6	10	13	102	6,9
Adm. Pública y defensa; planes de seg.social afiliación obligatoria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Enseñanza	0	0	2	1	4	1	2	2	3	13	0,9
Servicios sociales y de salud	0	0	1	2	4	1	0	2	3	11	0,7
Otras actividades de servicios consultorios, sociales y personales	0	5	6	5	6	3	5	4	2	36	2,4
Consejo de administración de edificios y condominios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Organizaciones y órganos extraterritoriales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Código erróneo	59	19	19	21	21	4	8	9	13	173	11,6
TOTAL DE QUIEBRAS DECLARADAS POR AÑO	159	178	183	200	205	121	136	145	146	147	100,0

Fuente: Superintendencia de Quiebras (2009)

C. Barreras A La Competencia De Empresas Extranjeras

El sector de la construcción es uno con altas barreras a la entrada de empresas extranjeras, por lo que no existe una presión disciplinadora para las empresas constructoras establecidas de esta potencial competencia.

Como se observa en la TABLA N° 10, este sector es no transable por definición de las Cuentas Nacionales: no exhibe exportaciones, ya que la producción es “*in situ*”, y las importaciones marginales que se detectan se relacionan básicamente a internaciones de bienes de capital (maquinaria).

TABLA N° 10
EXPORTACIONES
MILLONES DE PESOS CADA AÑO

	2003	2004	2005	2006	2007 (1)
Agropecuario-silvícola	1.480.201	1.414.001	1.416.938	1.444.493	1.634.218
Pesca	880.883	927.261	1.014.637	1.222.669	1.224.364
Minería	6.275.254	10.119.950	12.128.182	19.243.678	21.927.168
Industria Manufacturera	6.293.382	7.347.224	8.471.431	9.202.457	10.535.175
Electricidad, Gas y Agua	0	0	3	2	1
Construcción	0	0	0	0	0
Comercio, Restaurantes y Hoteles	307.310	284.078	312.647	326.665	377.708
Transporte	2.138.233	2.361.822	2.711.314	2.802.947	3.063.676
Comunicaciones	110.176	99.215	82.972	75.633	78.780
Servicios Financieros y Empresariales	471.114	448.628	453.315	544.965	649.934
Propiedad de Vivienda	0	0	0	0	0
Servicios Personales (3)	47.308	35.486	38.693	41.567	44.114
Administración Pública	16.534	10.462	11.824	14.534	15.992
Otros Bienes y Servicios	661.891	715.588	671.129	697.742	828.086
Total	18.684.506	23.763.715	27.355.083	35.619.352	40.399.417

Fuente: Anuario de Cuentas Nacionales 2008, Banco Central.

TABLA N° 11
IMPORTACIONES
MILLONES DE PESOS CADA AÑO

	2003	2004	2005	2006	2007 (1)
Agropecuario-silvícola	286.005	263.271	257.477	378.609	325.368
Pesca	2.052	2.644	3.207	3.666	4.509
Minería	2.003.691	2.524.732	3.140.040	3.619.330	3.861.498
Industria Manufacturera	10.978.967	12.273.567	14.825.172	16.311.567	20.124.779
Electricidad, Gas y Agua	30.860	25.848	31.167	39.047	26.942
Construcción	140	107	160	174	213
Comercio, Restaurantes y Hoteles	457.203	452.770	443.810	444.586	503.961
Transporte	986.613	1.218.336	1.426.629	1.475.217	1.343.003
Comunicaciones	110.716	100.411	90.673	75.178	88.459
Servicios Financieros y Empresariales	920.256	849.333	782.484	762.079	856.106
Propiedad de Vivienda	0	0	0	0	0
Servicios Personales	39.790	31.170	31.087	31.396	24.221
Administración Pública	51	11.014	10.389	10.448	12.210
Otros Bienes y Servicios	764.615	639.691	676.902	749.534	953.490
Total	16.580.959	18.414.994	21.719.198	23.900.830	28.526.958

Fuente: Anuario de Cuentas Nacionales 2008, Banco Central.

Más allá de estas definiciones, el sector de la construcción presenta barreras a la entrada a la competencia extranjera dadas básicamente por los costos fijos (de variados tipos) que una empresa extranjera debe hundir al realizar un proyecto en territorio nacional. Por esta misma razón, cuando se trata de proyectos grandes, tales como las de concesiones de obras públicas¹¹, en la práctica sí se puede observar una competencia de empresas constructoras extranjeras. No obstante, esta competencia sólo se daría dentro de la licitación¹². Sin embargo, para estos proyectos estas empresas ocupan insumos y trabajadores nacionales, y sólo generan un flujo de salida en la cuenta capitales en caso de que los dueños puedan repatriar las ganancias. Ello, sin embargo, hasta el momento ha ocurrido en un bajo porcentaje, dado que las

principales concesiones están en una fase temprana y sus ingresos han estado enfocados principalmente a pagar la deuda contraída.

Fuente: www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2011/03/estu_0001_2009.pdf

ANEXO D

La economía chilena es internacionalmente conocida como una de las más sólidas del continente. Pese a diversos periodos de crisis que ha enfrentado a lo largo de su historia, en los últimos años ha tenido un importante y sostenido [crecimiento económico](#). Implantado durante el [Régimen Militar](#), el [neoliberalismo](#) se ha mantenido por los gobiernos posteriores, que sólo le han hecho cambios menores para costear sus programas sociales.

La desigualdad de género, cuyo índice en Chile fue de 0,374 en 2011,³⁹⁵ también incide como variable en el dinamismo de la economía chilena. Pese a los avances en la materia en los últimos años, la diferencia [salarial](#) entre hombres y mujeres aún se mantiene. Además, la baja participación laboral de la mujer, la menor en Latinoamérica, dificulta la reducción del [desempleo](#).

En 2011, se estimó que la [mano de obra](#) total del país ascendía a 8 099 000 personas.³⁹⁶ En 2005, el 13,2% de los trabajadores se ocupaba en la [agricultura](#), el 23% en la [industria](#) y el 63,8% en [servicios](#).³⁹⁷

Chile se ha convertido en plataforma de inversiones extranjeras para otros países de América Latina y muchas empresas han comenzado a instalar sus sedes corporativas en Santiago. También tiene una importante presencia en inversiones en el sector servicios en Latinoamérica.

Según datos de 2009, tanto la [capitalización bursátil](#) del país, también llamada valor de mercado, que llegó a más de [USD 209 475 millones](#),³⁹⁸ como la inversión extranjera directa, que alcanzó una cifra de más de USD 12 701 millones,³⁹⁹ se encontraban entre las más altas de América Latina. En 2010, Chile fue clasificado como un país de [renta media-alta](#) por el Banco Mundial.⁴⁰⁰ Para 2011, el [PIB](#) en su valor nominal se estimó en USD 248 602 millones¹¹ y el [PBI per cápita](#) en USD 14 413.¹¹ Al ajustar los valores por [paridad de poder adquisitivo](#), el PIB per cápita habría alcanzado los USD 17 076 per cápita.^{9 10}

Tras años aislado, el país se ha convertido en un mercado abierto al mundo. Chile ha suscrito diversos tipos de [tratados comerciales](#) —acuerdos de asociación estratégica, [tratados de libre comercio](#), acuerdos de complementación económica y acuerdos de alcance parcial—⁴⁰¹ con 58 países, que representan el 60% de la población mundial.⁴⁰² Sus principales socios comerciales son la [Unión Europea](#),¹¹⁸ [Estados Unidos](#),^{119 120} [Corea del Sur](#),¹²¹ [China](#)¹²² y el [Acuerdo P4](#).¹²³ Asimismo, está integrado a diversos foros económicos, como la [APEC](#),⁴⁰³ y es miembro asociado tanto de la [Comunidad Andina](#) como del [Mercosur](#).

En 2010, Chile se convirtió en el primer miembro pleno de la [OCDE](#) en Sudamérica y el segundo en América Latina^{n 23} debido al reconocimiento en los avances económicos de las últimas décadas, al desarrollo social y a la fuerte reestructuración institucional.¹²⁵

Chile posee una economía caracterizada por la explotación y la [exportación](#) de [materias primas](#). En 2010, las exportaciones —cobre, fruta, productos pesqueros, papel y [pulpa de celulosa](#), químicos y [vino](#)—⁴⁰⁴ llegaron a los USD 71 030 millones,⁴⁰⁵ mientras que las [importaciones](#) —petróleo y productos derivados, químicos, artículos eléctricos y de telecomunicaciones, maquinaria industrial, vehículos y gas natural—⁴⁰⁶ alcanzaron una cifra de USD 55 170 millones.⁴⁰⁷ Por otro lado, la [deuda pública](#) se estimó en un 9,20% del [PIB](#)⁴⁰⁸ y la [deuda externa](#), en USD 84 030 millones a fines de ese año.⁴⁰⁹

Desde 1975, la [moneda oficial](#) de Chile ha sido el [peso chileno](#).¹³ Su código y su número [ISO 4217](#) son CLP y 152,¹⁴ respectivamente, y su símbolo es \$.¹³

Minería



[Chuquicamata](#), la mayor [mina a cielo abierto](#) del mundo.

La [minería](#) es el motor económico de Chile. Sus inicios en el actual territorio chileno se remontan a las extracciones hechas entre 12 000 y 10 000 años atrás en una [mina de óxido de hierro](#) en [Taltal](#), [Región de Antofagasta](#), la más antigua del continente.⁴¹⁰ ⁴¹¹ Siglos más tarde, la explotación sucesiva del [carbón](#) en el sur, la [plata](#) en [Chañarcillo](#) y el [salitre](#) en el norte llevó a la minería a jugar un papel primordial en la economía del país.⁴¹²

Es la principal actividad económica de las regiones de [Tarapacá](#), [Antofagasta](#) y [Atacama](#) y es de gran importancia en las regiones de [Coquimbo](#), [Valparaíso](#) y [O'Higgins](#). En [Magallanes](#), la explotación de yacimientos de [petróleo](#) es de suma importancia para el suministro interno.

El principal producto comercial de la minería es el [cobre](#), popularmente conocido como *el sueldo de Chile*.⁴¹³ El país es el mayor productor del mundo,⁴¹⁴ ⁴¹⁵ satisfaciendo el 36% del mercado mundial,⁴¹⁶ y cuenta con el 28% de las reservas mundiales de cobre.⁴¹⁴ La extracción cuprífera representa el 30% de las exportaciones chilenas —abarcó más del 60% de éstas en 1970—. La empresa estatal [Codelco](#) (1976),⁴¹⁷ la mayor compañía cuprífera del planeta,⁴¹⁸ explota algunos de los principales yacimientos chilenos, como [Chuquicamata](#) y [El Teniente](#), las mayores minas [a cielo abierto](#) y subterránea del mundo,⁴¹⁹ ⁴²⁰ respectivamente.

También es importante la explotación de otros recursos, como [hierro](#), [molibdeno](#), [nitrato](#), [oro](#) y [plata](#).⁴²¹ Además, Chile cuenta con el 39% de las reservas sudamericanas

de [litio](#).⁴²² En 2010, el 42% de la producción mundial de este mineral se concentraba en el país.⁴²³

El [lapislázuli](#), una [gema](#) extraída en el norte de Chile, fue declarado piedra nacional en 1984.³³⁶ ³³⁷ Fue reemplazado en 1993 por la [combarbalita](#), una [roca](#) ornamental semipreciosa que es abundante en la zona de [Combarbalá](#).³³⁸

Véanse también: [Gran Minería del Cobre en Chile](#) e [Historia del salitre](#).

Agricultura

Artículo principal: [Agricultura en Chile](#).



[Huaso](#) y mujer en un trival, 1940.

La [agricultura](#), que en 2005 ocupaba al 13,2% de la mano de obra chilena,³⁹⁷ y la [ganadería](#) son las principales actividades de las regiones del centro y del sur del país. Los principales productos agrícolas chilenos son los [cereales](#) —[avena](#), [maíz](#) y [trigo](#)—, las [frutas](#) —[duraznos](#), [manzanas](#), [peras](#) y [uvas](#)— y las [verduras](#) —[ajos](#), [cebollas](#), [espárragos](#) y [habas](#)—. ⁴²⁴ ⁴²⁵ La exportación de frutas y verduras ha alcanzado niveles históricos al abrirse las puertas de los mercados asiático y europeo; lo mismo ha sucedido con productos de la explotación [forestal](#), [pesquera](#) y de [crustáceos](#). Un ejemplo de esto es que, en los últimos años, Chile ha alcanzado a [Noruega](#), el principal exportador del mundo de [salmón](#),⁴²⁶ ⁴²⁷ y se ha convertido en uno de los países más importantes en el rubro [vitivinícola](#), donde se ubicó como el quinto exportador y el octavo productor mundial en 2009.⁴²⁸

En 2005, Chile se situaba entre los diez mayores productores mundiales de [altramuces](#) (2.º), [kiwis](#) (3.º), fibras semejantes a [yute](#) (5.º), [paltas](#) (6.º), [ciruelas](#) (7.º), uvas (9.º), carne de [pavo](#) (10.º) y duraznos y nectarinas (10.º).⁴²⁹

Durante los últimos años, se ha tratado de impulsar la industria agroalimentaria con el fin de convertir a Chile en una potencia en esta área hacia 2010.⁴³⁰

La [industria](#) chilena, concentrada en Santiago y en menor grado en Valparaíso y en Concepción, es principalmente de abastecimiento local, salvo la producción de [harina de pescado](#), de la cual Chile es el segundo productor mundial.⁴³¹

Turismo

Artículo principal: [Turismo en Chile](#).



[San Pedro de Atacama.](#)



Video promocional sobre turismo en Chile.



[Torres del Paine.](#)



[Valle Nevado.](#)



[Moáis](#) en la [isla de Pascua.](#)



[Viña del Mar.](#)

Desde mediados de los años 1990, el [turismo](#) se ha convertido en uno de los principales recursos económicos de Chile, especialmente en las zonas más extremas del país. En 2005, este sector tuvo un crecimiento de un 13,6%, generando más de USD 1 500 millones, equivalentes al 1,33% del PIB nacional.

Según la OMT ([Organización Mundial del Turismo](#)), Chile fue el octavo destino para turistas extranjeros dentro de [América](#) en 2010,⁴³² capturando el 1,8% del total de visitas al continente.⁴³² Ese año, llegaron al país 2 766 000 turistas que generaron ingresos por USD 1 636 millones.⁴³² La mayoría de estos visitantes provinieron de países del continente, principalmente de [Argentina](#); sin embargo, el mayor crecimiento en los últimos años ha correspondido al de visitantes de [Europa](#), principalmente de [Alemania](#).⁴³³ Durante el primer trimestre de 2011, entraron más de 1 043 000 turistas, lo

que significó un aumento del 9,2% con respecto al mismo periodo del año anterior,⁴³⁴ que se convirtieron en un total de 3 069 792 hasta fines de ese año.⁴³³ A su vez, un total de 3 724 118 chilenos visitaron otros países en 2011.⁴³⁵

Los principales atractivos turísticos chilenos corresponden a lugares de paisajes naturales en las zonas extremas del país. En el extremo norte, en las cercanías de [Putre](#), es apreciable el conjunto formado por el [lago Chungará](#) y el [volcán Paríacota](#) a más de 4500 msnm. [San Pedro de Atacama](#) es muy visitado por turistas extranjeros para apreciar la arquitectura del pueblo, las lagunas altiplánicas, el [Valle de la Luna](#) y los [géiseres](#) de [El Tatio](#). En el extremo sur, se encuentran el [parque nacional Vicente Pérez Rosales](#), el parque más visitado en 2011,⁴³⁶ el [archipiélago de Chiloé](#), la [Patagonia](#), la [laguna San Rafael](#) y sus [glaciares](#), y el [parque nacional Torres del Paine](#). A lo largo de los Andes existen dieciocho [centros de esquí](#) de calidad internacional,³⁵⁵ como [Valle Nevado](#),⁴³⁷ que cuenta con una de las mayores áreas esquiabiles de Sudamérica.⁴³⁸ Finalmente, en medio del océano Pacífico, [isla de Pascua](#) es probablemente el principal destino turístico chileno.

En el ámbito nacional, el turismo se concentra en el verano, especialmente en los [balnearios](#) costeros de la zona norte —[Arica](#), [Iquique](#), [Antofagasta](#), [La Serena](#) y [Coquimbo](#)— y lacustres de la zona sur —[Pucón](#) y [Puerto Varas](#)—. Debido a su cercanía con la capital del país, la costa de la [Región de Valparaíso](#) es la que cuenta con mayor cantidad de turistas, primordialmente en el [litoral central](#) y [Viña del Mar](#). Esta última ciudad es considerada la *capital turística de Chile*⁴³⁹ debido a su importancia en el rubro gracias a las trece [playas](#) que posee,⁴³⁹ la localización de diversos centros de entretenimiento —tiene [uno de los principales casinos](#) del país—,⁴⁴⁰ y ser sede del anual [Festival Internacional de la Canción de Viña del Mar](#) —el evento musical más importante del continente—.³⁰⁶

Además, Chile cuenta con cinco sitios declarados [patrimonio de la Humanidad](#) por la Unesco ([Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura](#)).⁴⁴¹

Véanse también: [Monumentos nacionales de Chile](#), [Anexo:Estaciones de esquí de Chile](#) y [Anexo:Patrimonio de la Humanidad en Chile](#).

Infraestructuras

Energía





Vista nocturna de la comuna de [Vitacura](#), en [Santiago](#).

Chile es energéticamente dependiente pues carece de grandes reservas de [recursos no renovables](#); debido a esto, el precio de los [combustibles fósiles](#) depende completamente de la situación internacional. Sólo 10 640 barriles de [petróleo](#),⁴⁴² equivalentes al 3,51% de los 302 700 consumidos diariamente en 2010,⁴⁴³ provinieron de los yacimientos australes; el resto correspondió a importaciones. En 2009, se estimó que se importaron 305 100 barriles de petróleo,⁴⁴⁴ mientras que se exportaron 52 390.⁴⁴⁵ En 2011, las reservas se estimaron en 150 millones de barriles.⁴⁴⁶

Por otro lado, casi el 53% del [gas natural](#) consumido en el país es importado. Según estimaciones, se produjeron 1 350 000 000 de [m³](#),⁴⁴⁷ equivalentes al 47,53% de los 2 840 millones consumidos en 2009,⁴⁴⁸ el resto correspondió a importaciones.⁴⁴⁹ Durante gran parte de los años 2000, el principal proveedor fue Argentina, a través de un [gasoducto](#), pero la apertura del terminal de regasificación de [gas natural licuado](#) en el puerto de [Quintero](#) en 2009 ha permitido diversificar la matriz de proveedores a todo el mundo. En 2011, las reservas se estimaron en 97 970 000 000 de [m³](#).^{450 451}

En Chile existen [cuatro sistemas eléctricos](#): el Sistema Interconectado del Norte Grande, el Sistema Interconectado Central, el Sistema Eléctrico de Aysén y el Sistema Eléctrico de Magallanes. En 2008, la producción de [electricidad](#) se estimó en 60 280 [GWh](#),⁴⁵² principalmente generados por [centrales hidroeléctricas](#) y, en menor medida, por [termoeléctricas](#), mientras que el consumo de [electricidad](#) llegó a los 56 350 GWh.⁴⁵³ Además, se importaron 818 GWh en 2009.⁴⁵⁴ Sin embargo, existen tratativas para exportar energía eléctrica a Argentina desde el [Norte Grande](#).⁴⁵⁵ Pese a la cantidad de electricidad generada por [hidroelectricidad](#), solo se ha aprovechado menos del 20% del potencial hídrico del país para evitar la destrucción de sistemas ecológicos por la creación de [embalses](#), como [el de Aysén](#).

Por el momento no existen [centrales nucleares](#), aunque el debate sobre la factibilidad técnica del uso seguro de este tipo de energía en el país se abrió en 2006. A esto se suman algunos planes para instalar [centrales de recursos renovables](#) y así aprovechar el potencial existente en Chile⁴⁵⁶ de [energía eólica](#),⁴⁵⁷ [geotérmica](#), [mareomotriz](#), [solar](#)¹⁹⁵ y [undimotriz](#).

Véase también: [Sector eléctrico en Chile](#).

Transporte

Artículo principal: [Transporte en Chile](#).



Tren del [Metro de Santiago](#).



[Aeropuerto de Santiago](#).



Tren del [Metro Valparaíso](#).

Debido a las características geográficas de Chile, la red de transportes es de vital importancia.

El país cuenta con 127 [helipuertos](#) y 347 [pistas de aterrizaje aéreo](#).⁴⁵⁸ Entre estas, destacan los aeropuertos de [Chacalluta](#) de Arica, [Diego Aracena](#) de Iquique, [Cerro Moreno](#) de Antofagasta, [Carriel Sur](#) de Concepción, [El Tepual](#) de Puerto Montt, [Presidente Ibáñez](#) de Punta Arenas, [Mataverí](#) en isla de Pascua y el [Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez](#) de Santiago (1967),⁴⁵⁹ con un tráfico de 12 105 524 pasajeros en 2011.⁴⁶⁰

En 2010, el sistema de [ferrocarriles](#) chileno contaba con 7082 km de extensión.⁴⁶¹ Las líneas férreas, que antaño cruzaron gran parte del país y fueron su motor de

crecimiento, se utilizan principalmente para el transporte de carga hacia los puertos luego de la crisis que vivió este medio de transporte a mediados de los años 1970 y que casi lleva a su extinción. Desde los años 1990,⁴⁶² se ha vivido un proceso de recuperación del tren con el restablecimiento de los servicios de pasajeros de la [Empresa de los Ferrocarriles del Estado](#) entre Santiago y Puerto Montt. Por el contrario, el sistema de [ferrocarriles urbanos](#) ha experimentado una expansión en los últimos años con la inauguración de los sistemas [Biotrén](#) (1999) y [Metro Valparaíso](#) (2005),⁴⁶³ y la extensión del [Metro de Santiago](#) (1975)⁴⁶⁴ hasta los 103 km en 2011.⁴⁶⁵



[San Antonio](#), el principal [puerto](#) exportador del país.

En cuanto a [carreteras](#), en 2010 Chile contaba con una extensión vial de 77 763,74 km, de los cuales 17 835,57 eran de [tierra](#), 18 147,42 estaban [pavimentados](#) y 32 720,02 eran de [ripio](#).⁴⁶⁶ Desde mediados de los años 1990, se ha producido un importante mejoramiento de estas vías gracias a los procesos de licitaciones que permitieron la construcción de más de 2500 km de autopistas de nivel internacional, destacando gran parte de la [Carretera Panamericana](#) que recorre Chile entre Arica y la isla de Chiloé, las rutas entre Santiago, Valparaíso y el Litoral Central y la [red de autopistas urbanas de Santiago](#),⁴⁶⁷ inauguradas entre 2004 y 2006. Otra vía de gran importancia es la [Carretera Austral](#) que conecta [Aysén](#) con el resto del país, pese a estar cortada en algunos tramos en que se utilizan [transbordadores](#).⁴⁶⁸ Los pasos de [Chungará-Tambo Quemado](#) y [Chacalluta](#) sirven como conexión fronteriza con [Bolivia](#) y [Perú](#) en la zona norte del país, mientras que con [Argentina](#) existen más de cuarenta a lo largo de la [cordillera](#), siendo el más importante el de [Cristo Redentor](#), entre [Los Andes](#) y [Mendoza](#).

Pese a los 6435 km²⁹ que posee la costa chilena, la [navegación](#) es poco utilizada como medio de transporte de pasajeros salvo en la [zona austral](#), donde sirve como conexión entre las diversas islas.⁴⁶⁸ Por otro lado, para Chile es de gran importancia la [marina mercante](#), formada por 48 navíos en 2010,⁴⁶⁹ que transporta el 95% de las exportaciones e importaciones. Los principales puertos son, de norte a sur:⁴⁷⁰ [Huasco](#), Puerto Ventanas,⁴⁷¹ [Valparaíso](#), [San Antonio](#), [Lirquén](#), [San Vicente](#) y [Coronel](#).

Véanse también: [Carreteras de Chile](#), [Metro de Santiago](#) y [Anexo:Aeropuertos de Chile](#).

Telecomunicaciones



[Torre Entel](#), vista hacia la [cordillera de los Andes](#).

Chile cuenta con un sistema de [telecomunicaciones](#) que abarca gran parte del territorio, incluyendo [Chile insular](#) y las [bases antárticas](#).

En 1968, entró en operaciones la estación terrena de [comunicación satelital](#) de [Longovilo](#), la primera de su tipo en América Latina,⁴⁷² propiedad de la empresa [Entel Chile](#).

En 2010, había 3 458 000 líneas de [telefonía fija](#)⁴⁷³ y 19 852 000 abonados a la [telefonía móvil](#).⁴⁷⁴ En 2009, Chile se convirtió en el tercer país latinoamericano^{n 25} en alcanzar el 100% de penetración en telefonía móvil.⁴⁷⁵ Asimismo, el consumo de servicios de [banda ancha móvil](#) per cápita —incluyendo [netbooks](#), [smartphones](#) y [tabletas](#)— igualó al promedio de la [OCDE](#).⁴⁷⁶ Este fenómeno fue favorecido por las políticas de protección a la libre competencia, la entrada de [OMVs](#) al mercado y la [portabilidad numérica](#), entre otros factores.

En 2009, las tasas de penetración tanto de [Internet](#) —con cerca de 8 400 000 usuarios (50,4% de la población total)—⁴⁷⁷ como de [banda ancha](#) —con más de 1 600 000 suscriptores (9,7% del total nacional)—^{478 479} estaban entre las más altas de América del Sur. Según el [índice de desarrollo humano](#) 2010, en Chile había 32,5 usuarios de Internet por cada cien personas.⁴⁸⁰ La integración en Internet del país fue la mayor de Latinoamérica en 2012.^{481 482}

Por otra parte, los [internautas](#) chilenos fueron los terceros del mundo que más tiempo dedicaron a las [redes sociales](#) en 2011.⁴⁸³ En tanto, el número de [sitios web](#) registrados con el [dominio de nivel superior geográfico](#) del país, «[.cl](#)», creado en 1987,¹⁶ llegó a más de 393 000 a fines de agosto de 2012.⁴⁸⁴

Medios de comunicación

Artículo principal: [Medios de comunicación en Chile](#).



[El Mercurio de Valparaíso](#) es el periódico en circulación más antiguo del mundo en [lengua española](#).

Los [medios de comunicación masiva](#) tradicionales en Chile son la [prensa escrita](#), la [radio](#) y la [televisión](#).

Con orígenes en el primer periódico nacional —[Aurora de Chile](#),⁴⁸⁵ cuyo primer número se publicó el [13 de febrero](#) de [1812](#)—,⁴⁸⁶ la prensa chilena se concentra primordialmente en dos [consorcios](#) periodísticos, [COPESA](#) y [El Mercurio Sociedad Anónima Periodística](#), cuyos principales diarios de circulación nacional son, respectivamente, [La Tercera](#) y [El Mercurio](#). [La edición de Valparaíso de este último](#) es el periódico vigente más antiguo del país y del mundo en [lengua española](#), publicado a partir del [12 de septiembre](#) de [1827](#).⁴⁸⁷ Además, existen diversas publicaciones de circulación regional.⁴⁸⁸ Las [revistas](#) —semanales, quincenales o mensuales— son de circulación nacional.

La primera transmisión oficial de radio en Chile ocurrió en Santiago el [19 de agosto](#) de [1922](#), en tanto que la primera radioemisora del país, [Radio Chilena](#), se inauguró el [26 de marzo](#) de [1923](#).⁴⁸⁹ Décadas más tarde, inició sus emisiones [El Conquistador FM](#), la primera radio chilena en transmitir en la [frecuencia modulada](#) el [1 de marzo](#) de [1962](#).⁴⁹⁰ Esta misma estación fue la primera en transmitir en [sonido estéreo](#) en 1963.⁴⁸⁹ En 2006, se registraron 1490 radioemisoras en todo el país, divididas en 175 [AM](#) y 1315 [FM](#),⁶ la mayoría de ellas afiliada a la [Asociación de Radiodifusores de Chile](#).⁴⁹¹

La televisión es el principal medio de comunicación del país. Su primera transmisión se realizó en Valparaíso el [5 de octubre](#) de [1957](#), aunque solo se masificó a partir de la realización en Chile de la [Copa Mundial de Fútbol de 1962](#).⁴⁹² La televisión chilena cuenta con siete estaciones televisivas con cobertura nacional, agrupadas en la [Asociación Nacional de Televisión](#),⁴⁹³ y varias de carácter regional. Los principales [canales de televisión](#) del país son el estatal [Televisión Nacional de Chile](#) (1969),⁴⁹⁴ y las señales privadas [UCV Televisión](#) (1957),⁴⁹² la estación televisiva más antigua del país, dependiente de la [Pontificia Universidad Católica de Valparaíso](#), [Canal 13](#) (1959),⁴⁹⁵ dependiente de la [Pontificia Universidad Católica de Chile](#) y del [Grupo Luksic](#),⁴⁹⁶

[Chilevisión](#) (1960),⁴⁹⁷ [Mega](#) (1990), [La Red](#) (1991)⁴⁹⁸ y [Telecanal](#) (2005).⁴⁹⁹ La televisión chilena ha transmitido en el [sistema NTSC](#), en [color](#) desde 1978,⁴⁹⁴ en estéreo desde 1985 y en [alta definición](#) desde 2009.⁵⁰⁰

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>

ANEXO E

La historia de la clase obrera chilena, tiene en cada uno de sus momentos, una serie de experiencias y de hechos que dejaron enormes lecciones grabadas en las retinas de los trabajadores que participaron de ellas, y que hoy se hace necesario recuperar, para ponerlas en función de las nuevas tareas y necesidades planteadas, de las nuevas luchas y de este nuevo camino que ha vuelto a abrir la clase trabajadora chilena.

La historia de los obreros de la construcción es la historia de la lucha sin fronteras en contra de condiciones de trabajo realmente precarias, con salarios de hambre, jornadas de trabajo extenuantes y condiciones de seguridad paupérrimas.

El obrero de la construcción nos cuenta su historia desde el andamio, que habla de sus crisis vividas por la desocupación, de las dificultades enormes que tiene para organizarse, por no estar por ejemplo concentrados todos en una misma empresa e ir rotando de faena en faena impidiendo la creación de vínculos y por lo tanto dificultando la creación de sindicatos estables, por estar sujetos a un trabajo temporal, que un día está y al otro día no está, por el miedo a la desocupación que es pan de cada día en este sector.

El obrero de la construcción nos cuenta desde el andamio una historia que muestra que pese a ser empujado al abismo del trabajo precario, ha podido gestar grandes organizaciones sindicales como el Comité Unico de la Construcción o la Unión en Resistencia de Estucadores en los años '30, que pese a los enormes límites que le imprimieron sus direcciones, se convirtieron en organismos vivos para la defensa de los intereses del obrero y de sus derechos, sosteniendo huelgas de gigante que terminaron en grandes conquistas como la disminución de las horas de trabajo o importantes aumentos salariales. Grandes organizaciones sindicales que funcionaban en base a delegados por obra, que le mostraban el camino al resto de la clase trabajadora de cómo era necesario organizarse para que los sindicatos fueran una verdadera herramienta para la defensa de los trabajadores.

La historia del obrero de la construcción es la historia del trabajo precario, y de la puesta en marcha de los métodos propios de la clase trabajadora para combatirlo, como la huelga, el paro, el mitin y la huelga en solidaridad. Métodos de clase que sirvieron para configurar a un sindicalismo clasista y combativo, que aunque sufriera luego los avatares de los dirigentes que creyeron –y que siguen creyendo- que se puede confiar en la patronal, instalaron grandes discusiones como la necesidad de luchar por un Tarifado Nacional por Oficio, que establezca un salario mínimo para cada trabajo que se realice, para que no existan salarios de primera y salarios de segunda categoría.

El obrero de la construcción demostró que pese a todas las dificultades objetivas, es posible organizarse, es posible luchar mediante la huelga, el paro y los métodos de la clase trabajadora, para conquistar mejores condiciones de vida y de trabajo.

Demostró que es posible luchar en contra de los trabajos precarios y que no hay por qué vivir soportando los abusos y la explotación de la clase patronal y su sed de ganancias. Demostró que se pueden cuestionar, en las acciones, las ganancias de los capitalistas y que aún más se puede cuestionar la propiedad privada que éstos con todo el rigor de la ley protegen.

El legado de organización y de lucha del obrero de la construcción, es necesario recuperarlo hoy para las nuevas luchas, y que nos sirva de ejemplo para evitar errores y avanzar a terminar con la explotación, el abuso patronal y el trabajo precario. Recuperar esta experiencia “desde el Andamio”, es el objetivo que se propone el trabajo que presentamos a continuación.

Antecedentes del obrero asalariado de la construcción La labor del obrero de la construcción está íntimamente ligada al desarrollo de cada pueblo, de cada ciudad, de cada sociedad. Pues es el obrero de la construcción el que le da la forma definitiva a las ciudades y a los campos, levantando sobre ellos los enormes cimientos que le dan la vida.

Durante el siglo XIX se pueden ubicar los antecedentes inmediatos del obrero de la construcción, con el indígena esclavizado, el presidiario obligado a trabajar gratuitamente y el peón del campo, que se utilizan para realizar las labores de construcción.

Cada sociedad en cada época histórica encuentra su forma propia y sus figuras propias para su funcionamiento. Si en el capitalismo el trabajador asalariado es la figura, en las épocas anteriores otras fueron las figuras y funciones sociales que se constituían.

Sólo como referencia, pueden traerse a la memoria dos momentos. La cultura atacameña, la diaguita y la inca por ejemplo ya habían logrado alcanzar altos niveles de desarrollo tecnológico.

No fueron los españoles como se cree, los que construyeron las ciudades y los puertos, sino los propios indígenas que ya antes de la llegada de éstos, levantaron grandes fortificaciones para la defensa de sus pueblos frente a los continuos ataques de los que consideraban enemigos, grandes santuarios para honrar a sus dioses, obras de regadío que les permitía vivir sobre la base del cultivo y almacenes en donde poder guardar las cosechas, sin olvidar una importante extensión de obras camineras que recorría cada asentamiento atacameño, diaguita o inca.

Un segundo ejemplo que podemos mencionar como referencia es la sociedad mapuche donde la labor de construcción más destacada era la de las grandes viviendas, que eran elaboradas por indígenas que pagaban un tributo con trabajo, o lo que se conoce como indio mitayo.

Esporádicamente cada integrante de la sociedad mapuche realizaba una labor de construcción a modo de tributo. La figura social específica que le corresponde es la del indio mitayo.

Durante 1.600, época ya de la Colonia, comienzan a llegar desde España trabajadores mucho más especializados y dedicados a ciertas labores como herreros, carpinteros y albañiles.

A ellos se los hacía cumplir un rol jerárquicamente más destacado e importante, mientras que al indígena los españoles lo hacían trabajar como esclavo, realizando obras camineras, de regadío o construcciones de viviendas. El indio mitayo se convirtió pronto en un esclavo que laboraba jornadas extensas y en condiciones precarias.

Ya en el siglo XIX, y como antecedente histórico más inmediato, Diego Portales introdujo en 1836 una modalidad llamada “presidio ambulante” para que los reos pudieran trabajar en las obras camineras. Y se creó un sistema de fichas acuñadas en cobre para remunerar a los que trabajaban como modo además de evitar levantamientos y sublevaciones.

Comenzaba a abrirse el camino al obrero asalariado, aunque todavía el trabajo era forzado, no era remunerado como tal y las condiciones para desempeñarlo tremendamente precarias.

Los reos trabajaban con cadenas atadas a los pies, y los indígenas eran tratados como esclavos, se les golpeaba y se los maltrataba, se los insultaba y se los obligaba a trabajar jornadas extensas.

Pero esto no podría ser de largo aliento. Una ola de sublevaciones se desarrolló en Peñuelas (cerca de Valparaíso) el 14 de Marzo de 1841 cuando los presos se revelaron y lograron escaparse de las obras. Los ingenieros y las empresas contratistas veían en esto un claro peligro a sus propios intereses y a las enormes ganancias que les traían los trabajos de construcción, así que en 1850 crearon un sistema de enganche, que consistía en traer del campo a los peones que allí laboraban y ponerlos a trabajar en las obras de tendido de líneas férreas, de puentes y caminos.

Las necesidades de la ciudad crecen, y se produce un importante auge en la construcción, sobre todo en la relacionada con los caminos y líneas férreas. Cientos de peones se traen del campo a trabajar en las obras de la ciudad. Cientos de peones se ven expuestos de pronto a pésimas condiciones de vida, aún peores a las que tenían en el campo, y las riñas, las peleas y los levantamientos en las obras no tardan en aparecer. Los contratistas forman una policía propia formada por un grupo de los trabajadores más apatronados que se dedican a golpear a los peones sublevados y a controlar los ánimos en las noches de alcoholismo y juerga.

Ante la policía de la patronal, el peón se revela aún más.

Pero la rebeldía del peón no era sólo causa de mayores medidas restrictivas, sino también consecuencia del abuso, la explotación y marginación social a la que eran sometidos, recibiendo el mismo trato de delincuentes que había caracterizado a las décadas anteriores

El peón que recibía un salario en ficha por el trabajo que realizaba se estaba convirtiendo con su práctica y su trabajo en un obrero asalariado. En el primer obrero asalariado de la construcción, que no tardaría en buscar la manera de terminar con las condiciones precarias de su trabajo, con el sistema de fichas, los turnos eternos de trabajo y las pésimas condiciones de seguridad.

Hacia fines del siglo XIX aparecen nuevas especialidades y nuevas tecnologías. La mano de obra que el Estado y los diferentes gobiernos habían traído del campo ya no era suficiente para satisfacer la enorme demanda de construcción. La patronal chilena recurre a la inmigración de obreros extranjeros. Comienzan a llegar así cientos de obreros de Argentina, Perú, Bolivia, España.

Pero traían consigo algo que ni el gobierno y la patronal hubiesen querido traer: Las ideas del anarquismo, que hablaban de la emancipación social, de la revolución obrera, de la lucha contra la patronal. Llegan desde el extranjero los primeros obreros anarquistas como el carpintero Luis Cuadri y sus ideas convergen con un clima general entre los obreros de Chile de organizarse para luchar por mejores condiciones de vida y de trabajo. Esta combinación forma las primeras “Uniones de Protección al Trabajo” en gremios como el de pintores y albañiles. Las ideas y principios de estas Uniones eran asociativos, en la búsqueda del ahorro y el socorro mutuo, sin lograr ser inmediatamente un sindicato, o un organismo de lucha reivindicativa, o de lucha y de defensa de los intereses de los recién nacidos obreros de la construcción.

Así, en este camino de muchos años, del indio esclavizado y el reo encadenado, que no tarda en ser reemplazado por el peón del campo que comienza a construir en el sol los cimientos de una sociedad emergente, constituyéndose como el antecedente inmediato del trabajador asalariado.

Nacía así el obrero de la construcción, con un nuevo carácter y nuevas necesidades de lucha y de organización. Y éste se deja atraer con mucha facilidad por las ideas del anarquismo y de la revolución social, y son estas ideas las que en la efervescencia social lo llevan a construir sus primeras organizaciones.

Fuente: www.archivochile.com/Ideas_Autores/mujicad/mujicad0002.pdf

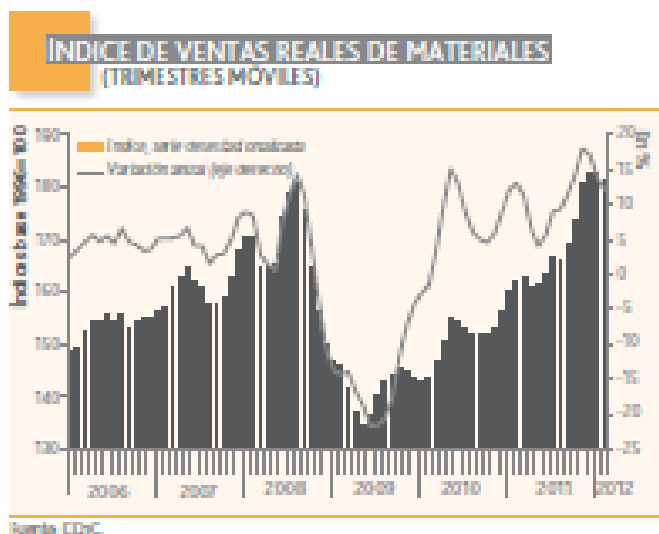
ANEXO F

Por otro lado, al separar por tipo de componentes el índice de despachos físicos industriales, se puede observar que, al igual a lo ocurrido en nuestro último Informe, es el índice de terminaciones el que superó sus niveles previos a la crisis de referencia, mientras que el índice correspondiente a obra gruesa, pese a que ha mantenido una tendencia alcista, aún no lo logra.

La explicación para lo anterior es que el golpe para la actividad de obra gruesa fue mucho más duro al comienzo de la crisis, conforme se paralizaron las actividades de mayor envergadura de las obras en dicha instancia, tal como lo ilustra el gráfico adjunto. Cabe destacar que el índice de despachos físicos industriales de obra gruesa creció más de 10% en términos anuales en febrero pasado, mientras que terminaciones lo hizo en cerca de 20%.

Así, las condiciones son favorables para que el indicador de obra gruesa avance hacia la recuperación de sus niveles pre crisis en lo que queda del año, aunque probablemente a un ritmo algo menor a lo exhibido en lo más reciente, conforme la actividad nacional y de la construcción comiencen a desacelerarse en lo que resta del año. En el margen, febrero fue un mes que, dada la desaceleración o contracción de los indicadores antes vistos respecto a enero, pone una nota de cautela en el escenario de actividad sectorial.

En cuanto al índice de ventas reales de materiales, fue un crecimiento sostenido de entre 10 y 15% anual desde comienzos de 2010, lo que le permitió alcanzar a fines de 2011 los niveles de antes de la crisis sub prime. En lo más reciente, su crecimiento anual promedió 14% en los últimos seis meses y alcanzó 12% en febrero pasado, lo que habla de un crecimiento fuerte y sostenido de las ventas reales de materiales para la construcción.



Se debe notar que los niveles de crecimiento de los últimos dos años son, aunque un poco más volátiles, superiores en promedio a los niveles de crecimiento exhibidos antes

de mediados de 2008, lo que también se puede observar en el gráfico respectivo al mirar la pendiente que tomaron las barras de los índices en los últimos años versus los primeros años mostrados por el gráfico.

Concordante con una desaceleración en la actividad sectorial y con el cierre de las brechas de capacidad, es de esperar que dicha pendiente y trayectoria se atenúe.

El índice de despachos físicos industriales y el índice de ventas reales de materiales lograron alcanzar los niveles previos a la crisis subprime entre finales de 2011 y comienzos de este año.

El consumo de barras de acero y materiales para obra gruesa (sub componente del primer índice) aun no logran lo anterior. Pese a los avances, en el margen febrero pone una nota de cautela al exhibir un punto de inflexión en varios de los indicadores de insumos.

Dada la desaceleración esperada para la actividad durante este año, es de esperar que el crecimiento de la demanda por insumos y materiales de producción se atenúe.

Fuente: <http://www.cchc.cl/publicaciones/mach/>

ANEXO G

Recuadro 1 | Relación entre el ciclo económico y la actividad inmobiliaria

El sector de la construcción contribuye notablemente a la actividad económica. En el caso de Chile, en los últimos tres años la construcción representó el 6,9% del PIB^a y el 7,9%^b del empleo. Más en particular, la actividad inmobiliaria, medida a través de la construcción y la venta de viviendas, supone un significativo aporte al ciclo económico, debido a la amplia variedad de sectores que involucra: desde provisión de materiales hasta servicios financieros. En el último informe se estimó que la inversión en el subsector de vivienda privada en 2011 estaba en torno al 25% del total de inversión del sector construcción, cifra algo inferior a la registrada en años anteriores. En ese mismo informe se proyectó para la actividad inmobiliaria privada un crecimiento nulo de la inversión en 2012, debido a que la oferta de créditos hipotecarios se tornó más restrictiva en los últimos meses de 2011 y a las expectativas de recrudescimiento de ello durante 2012 a causa del entorno recesivo de los países de la Eurozona. Incluso, ante un escenario aun más restrictivo, el sector podría enfrentar tasas negativas en torno al 5%.

Actualmente, al igual que ocurrió en el año 2008 tras la crisis subprime en Estados Unidos, uno de los principales riesgos para el sector inmobiliario proviene del acceso al crédito. De acuerdo al gráfico 1, que muestra los resultados de la Encuesta de Crédito Bancario realizada trimestralmente por el Banco Central, los dos últimos cuartos de 2011 registraron un evidente empeoramiento de las condiciones de acceso a financiamiento de vivienda, similar a lo ocurrido al comenzar 2008.

Son varios los estudios que han demostrado el impacto negativo que la restricción crediticia tiene sobre la actividad económica; por ejemplo, Lown, Morgan y Rohatgi (2000) y Lown y Morgan (2006) mostraron que

Gráfico 1. ACCESO AL CRÉDITO HIPOTECARIO



Fuente: Banco Central de Chile.

la restricción crediticia, representada por una mayor rigidez en el otorgamiento de créditos a empresas, genera contracción de la actividad económica durante casi dos años. Análogamente, aunque con atención al sector inmobiliario, en varios discursos de la Reserva Federal se pone de manifiesto el efecto negativo de condiciones crediticias más restrictivas sobre la demanda de vivienda.

Con el objetivo de analizar la relación que existe entre el ciclo económico y la actividad inmobiliaria, así como entender el rol que juega el crédito en dicha relación, se estimó un modelo VAR (Vector Auto-Regresivo) a través del cual es posible establecer el ciclo de causalidad entre las variables involucradas (actividad económica, venta de viviendas y acceso al crédito). La ventaja de usar este modelo es que permite especificar un sistema de ecuaciones en el que cada variable depende de sus propios valores rezagados, así como del resto de variables también rezagadas, sin tener que imponer restricciones a priori sobre los parámetros del modelo.

a. Banco Central de Chile. Base de datos estadísticos. Cuantías nacionales.
b. Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. Nueva Encuesta de Empleo.
c. Bernanke (2007a) y Bernanke (2007b).

Recuadro 1 | continuación

De esta manera, el modelo a estimar tiene la siguiente especificación:

$$Y_{it} = c + A_1 Y_{it-1} + \dots + A_p Y_{it-p} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Donde Y_{it} es el vector de variables endógenas del modelo, c es un vector de constantes, A_j ($j=1, \dots, p$) son matrices que contienen los parámetros del modelo y ε_{it} es un vector que cumple propiedades de ruido blanco.

Para la cuantificación del acceso al crédito se hará uso de los resultados de la "Encuesta sobre condiciones generales y estándares de aprobación en el mercado del crédito bancario", realizada trimestralmente por el Banco Central de Chile. Esta encuesta consiste en preguntas a ejecutivos bancarios acerca de la percepción de cambios en los estándares de aprobación y la evolución de la demanda de crédito bancario, para segmentos particulares del mercado crediticio. En particular, se utilizará la respuesta a la pregunta acerca del cambio en el estándar de aprobación de créditos hipotecarios en los últimos tres meses. A partir de las cinco respuestas posibles (más restrictivos, moderadamente más restrictivos, sin cambio, moderadamente menos restrictivos, menos restrictivos) se elabora un indicador que representa la diferencia entre el porcentaje de encuestados que opinaron que los estándares de aprobación de créditos eran menos restrictivos en algún grado y el porcentaje de quienes consideraron que dichos estándares eran más restrictivos en algún grado.

Para el resto de variables del modelo (PIB a precios constantes y venta de viviendas en el Gran Santiago) se utilizarán los datos proporcionados por el Banco Central de Chile y la Cámara Chilena de la Construcción respectivamente. Dado que la encuesta de créditos comenzó a aplicarse hace ocho años, únicamente se dispone de datos a partir de 2003 con frecuencia trimestral, lo cual supone un total de 36 observaciones en la serie de tiempo.

Tanto PIB como venta de viviendas se convirtieron en logaritmos y fueron desestacionalizadas usando el método Census X12. Seguidamente, se aplicó una prueba de raíz unitaria (Dickey-Fuller aumentada) a las tres series del modelo, no pudiendo rechazar la existencia de raíz unitaria en los tres casos. Por esta razón, y a fin de garantizar la estacionariedad de las series, se utilizarán las variables medidas en diferencias.

Tabla 1. PRUEBAS DE RAÍZ UNITARIA

Variable	Estadístico t	Valores críticos		
		1%	5%	10%
PIB	-1,760 ^a	-4,252	-3,548	-3,207
	-1,693 ^b	-4,252	-3,548	-3,207
Hipotecarios	-2,898 ^a	-4,252	-3,548	-3,207
	-2,387 ^b	-4,243	-3,544	-3,204
Venta Inmobiliaria	-2,481 ^a	-4,243	-3,544	-3,204
	-2,387 ^b	-4,243	-3,544	-3,204

^a Test Dickey-Fuller aumentado
^b Test Phillips-Perron
Fuente: Elaboración propia

d. Jara y Silva (2007) contiene la metodología aplicada en la encuesta.

Recuadro 1 | continuación

En primer lugar, se estimó un VAR con 8 rezagos, el máximo permitido dado el limitado tamaño de la serie. Los criterios de selección del orden de rezagos mostraron 5 y 7 rezagos como niveles óptimos. No obstante, fueron rechazados debido a la presencia de autocorrelación en ambas estimaciones. Se decidió usar un orden de rezagos igual a 4, ya que a este nivel las pruebas Portmanteau y LM permitían rechazar la existencia de autocorrelación entre los residuos de la estimación con un nivel de confianza del 5%.

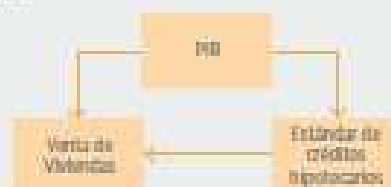
A continuación, se realizó el análisis de causalidad mediante la prueba de Granger. Los resultados muestran que, asumiendo un nivel de confianza de 95%, el ciclo económico causa al estándar de créditos hipotecarios así como a la venta de viviendas y el estándar de créditos hipotecarios causa a las ventas inmobiliarias.

Tabla 2 | ANÁLISIS DE CAUSALIDAD

Variable dependiente: PIB			
	χ^2	g.l.	p-valor
Hipotecario	7,833	4	0,007
Venta	6,351	4	0,174
Conjunto	15,185	8	0,053
Variable dependiente: Hipotecarios			
	χ^2	g.l.	p-valor
PIB	10,624	4	0,031
Venta	5,0823	4	0,279
Conjunto	20,967	8	0,007
Variable dependiente: Ventas			
	χ^2	g.l.	p-valor
PIB	30,007	4	0,000
Hipotecario	20,050	4	0,000
Conjunto	46,392	8	0,000

Fuente: Elaboración propia

Por tanto, de acuerdo a la prueba de causalidad de Granger, el ciclo de causalidad puede representarse como:



Para cuantificar el impacto que un shock en una variable tiene sobre el resto del sistema de ecuaciones, se estimaron funciones de impulso-respuesta, las cuales se grafican a continuación. Se establecieron los siguientes shocks en las variables: -5% en PIB, -30 puntos en el estándar de créditos hipotecarios y -10% en la venta de viviendas.

En primer lugar, ante un shock negativo en el PIB de 5% se observa que el acceso al crédito hipotecario se torna más restrictivo a partir del trimestre inmediatamente posterior al shock (el porcentaje neto de bancos que informa condiciones menos restrictivas desciende 14 puntos porcentuales). No obstante, el efecto se anula en periodos posteriores. Análogamente, el efecto sobre las ventas inmobiliarias comienza a observarse a partir del trimestre inmediatamente posterior al shock en el PIB y su duración se extiende hasta el cuarto trimestre posterior al shock, con contracciones en las ventas entre 9% y 15%.

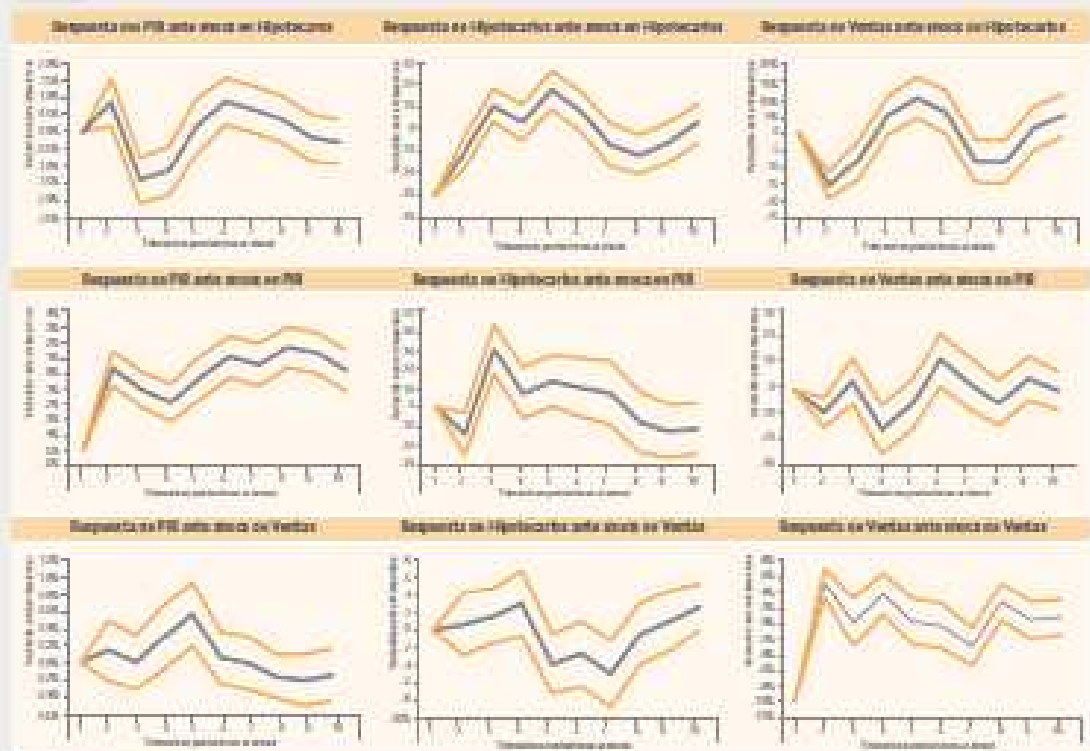
Por otra parte, ante un shock inicial de -30 puntos porcentuales en el estándar de aprobación de créditos (similar al ocurrido en el segundo trimestre de 2008), la función de impulso-respuesta muestra que las condiciones para financiamiento de vivienda continuarían siendo restrictivas en el trimestre posterior y no sería hasta un año después del shock que comenzarían a

Recuadro 1 | continuación

tomarse más flexibles. El efecto de una mayor restricción crediticia sobre las ventas inmobiliarias es inmediato y se prolonga por dos trimestres, con contracciones entre 8% y 15%. Por otro lado, el efecto sobre el PIB comenzaría a observarse en el segundo y tercer trimestre posterior al shock, oscilando entre -1,2% y -1,5%.

Por último, un shock en las ventas inmobiliarias tiene un impacto más limitado sobre la actividad económica y el mercado crediticio. Únicamente tras cinco trimestres se observa una reacción del PIB en 0,6% y un acceso al crédito hipotecario algo más restrictivo (-3,8 puntos).

Gráfico 2. FUNCIONES DE IMPULSO-RESPUESTA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO H

Barreras de entrada

Tomando en cuenta la gran cantidad de empresas en el sector de la construcción, podría sugerirse la existencia de bajas barreras a la entrada al sector. Sin embargo, la magnitud de estas barreras varía entre segmentos de la construcción, pudiendo afirmarse que éstas serán mayores para nuevas constructoras en actividades constructivas más especializadas o con tecnologías más específicas.

Sobre las barreras a la entrada específicas provenientes de la regulación de las licitaciones de obras de infraestructura vial del MOP, éstas radican principalmente en 2 elementos: El Registro de Contratistas y las Bases de Licitación.

Economías de escala: Esta es otra barrera de entrada para nuevos participantes, ya que los procesos logísticos tan avanzados y negociaciones con proveedores han hecho que tengan unos márgenes muy buenos en comparación con la industria, haciendo más difícil poder entrar en esta competencia a nuevos entrantes.

Requerimientos de capital

Los requerimientos de capital característicos del mercado de las licitaciones de obras públicas y construcciones en general se encuentran: la necesidad de un alto nivel de capital inicial y un tamaño importante de las empresas postulantes, la acumulación de experiencia y especialización, así como estándares mínimos de seguridad y medio ambientales, la necesidad de recursos monetarios para financiar los requerimientos de capital de trabajo inicial, los costos de transporte y de instalación de faenas, entre otros⁷⁰.

Los contratistas inscritos en el Registro deben cumplir algunas exigencias técnicas que resultan excesivas, tales como: los parámetros para certificar acumulación de experiencia en ciertas especialidades; la exigencia de un staff mínimo permanente de planta, en circunstancias que lo relevante resulta ser el staff de terreno de los contratos temporales por obra; la exigencia de un capital mínimo que acredite de manera permanente para conformar parte de una categoría, el cual está establecido en un porcentaje del valor de las obras que no guarda relación con requerimientos de eficiencia económica.

Rivalidad entre empresas existentes:

A pesar importante cantidad de competidores en la industria, no existe una gran guerra de precios. Esto se debe a que el crecimiento de cada uno está condicionado por las leyes gubernamentales y el manejo de las licitaciones como tal. Es decir, que para poder capturar mayor participación de mercado, es a través de nuevos proyectos de

⁷⁰ Fuente: <http://www.fne.gob.cl>

inversión privada que dejan mejores márgenes. Establecer guerra de precios es ilógico ya que se afectan ellos mismos.

Amenaza de productos sustitutos:

Como se puede observar, las amenazas de productos sustitutos son bajas, ya que las constructoras ofrecen productos de precios muy parecidos a los sectores públicos y privados, en algunos casos se da la guerra de precios a pérdida para ganar un proyecto de alta envergadura para ganar renombre y reconocimiento en la industria.

Para el caso de los obreros que trabajan en forma independiente la amenaza es baja dado que el portafolio y la forma de prestación del servicio por parte de ellos el único respaldo que tiene es el trabajo mismo, pero en la mayoría de los casos no existe garantía alguna ni servicio post venta.

Poder de negociación de los compradores o clientes

En un modelo de libre mercado el “consumidor” es el eslabón más importante en la cadena de comercialización, pero el supuesto poder del consumidor queda un poco desvirtuado cuando se ve la concentración de la oferta de inmuebles que ya tienen un precio determinado y que no está sujeto a cambios sustanciales para un comprador

Así mismo y dada la multiplicidad de clientes que son atendidos en esta industria en cuanto a dispersión geográfica, edad, estrato socio-económico, etc., ninguno tiene individualmente incidencia significativa en las ventas del sector para hacer mover un precio específico.

Poder de negociación de los proveedores

La industria presenta una amplia gama de proveedores, de todas las especialidades, son informales y su forma de trabajo es por contrato de obra o faena, se van ubicando según las condiciones que les ofrecen se van moviendo según el mejor postor y las condiciones de la industria en el momento específico.

No existe amenaza de una integración hacia delante de los proveedores dado que los costos de ingresar a la industria son altos.

Costos de cambio de proveedor son bajos, no tienen dependencia directa de un actor específico para realizar las actividades normales del negocio.

ANEXO I

El obrero de la construcción nos cuenta desde el andamio una historia que muestra que pese a ser empujado al abismo del trabajo precario, ha podido gestar grandes organizaciones sindicales como el Comité Único de la Construcción o la Unión en Resistencia de Estucadores en los años '30, que pese a los enormes límites que le imprimieron sus direcciones, se convirtieron en organismos vivos para la defensa de los intereses del obrero y de sus derechos, sosteniendo huelgas de gigante que terminaron en grandes conquistas como la disminución de las horas de trabajo o importantes aumentos salariales.

Grandes organizaciones sindicales que funcionaban en base a delegados por obra, que le mostraban el camino al resto de la clase trabajadora de cómo era necesario organizarse para que los sindicatos fueran una verdadera herramienta para la defensa de los trabajadores.

La historia del obrero de la construcción es la historia del trabajo precario, y de la puesta en marcha de los métodos propios de la clase trabajadora para combatirlo, como la huelga, el paro, el mitin y la huelga en solidaridad. Métodos de clase que sirvieron para configurar a un sindicalismo clasista y combativo, que aunque sufriera luego los avatares de los dirigentes que creyeron –y que siguen creyendo- que se puede confiar en la patronal, instalaron grandes discusiones como la necesidad de luchar por un Tarifado Nacional por Oficio, que establezca un salario mínimo para cada trabajo que se realice, para que no existan salarios de primera y salarios de segunda categoría.⁷¹

⁷¹ www.archivochile.com/Ideas_Autores/mujicad/mujicad0002.pdf

ANEXO J

Simulación de Montecarlo⁷²

⁷² Documento Ayudantía Profesor Héctor Umazor (Libro Fernando Moreno, Manuel Cano, "Modelos económicos y Financieros con Excel 2007, Editorial Anaya 2008.