



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

## **“PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA AL MERCADO ESTADOUNIDENSE”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN  
PARA LA GLOBALIZACIÓN

**PALOMA VIDAL COLLADOS**

PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CLAUDIO MORAN OVALLE  
GERARDO DÍAZ RODENAS

SANTIAGO DE CHILE  
2016

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE ARQUITECTURA AL MERCADO ESTADOUNIDENSE**

El objetivo de este trabajo es crear un Plan de Negocios para una empresa chilena de Arquitectura, que le permita expandirse internacionalmente, específicamente al mercado estadounidense. La organización con la que se trabajó es una importante Oficina de Arquitectura chilena, Iglesias Arquitectos, fundada en 1978 por Jorge Iglesias, arquitecto y académico de la Universidad de Chile. La oficina ha desarrollado los más importantes proyectos y edificios de Chile, la mayoría de ellos de gran escala, muchos de los cuáles fueron diseñados luego de ganar concursos nacionales.

La metodología utilizada es la clásica de un Plan de Negocios, según lo aprendido en el curso *Planes de Negocios* del profesor C. Willatt, lo que permite evaluar, entender e implementar con mayor probabilidad de éxito el negocio que se quiere desarrollar. Para esto se analiza la empresa en su contexto local y cuáles son las ventajas y servicios que ofrece al nuevo mercado (Estados Unidos, Estado de Nueva York), cuál es el servicio que se quiere exportar, y los planes funcionales que lo sustentan. Además se utiliza el KPO (Knowledge Process Outsourcing) como modelo de externalización de Procesos de conocimiento. Dentro del análisis realizado están el estudio a los mercados nacional y norteamericano, lo que soporta los planes funcionales: marketing, operaciones, organización y finalmente el plan financiero.

El período de evaluación del proyecto es de 5 años. Los resultados más importantes van directamente relacionados en la factibilidad de esta expansión internacional y en los positivos resultados económicos para la empresa chilena. En un escenario esperado, el VAN es \$212.724.900 y la TIR es 9,69%. Si bien no existe una inversión inicial en cuanto a equipos debido que se utilizarán los recursos existentes en la oficina, la inversión considerada está relacionada con los profesionales involucrados, además de gastos operacionales como son marketing y venta de los proyectos en el nuevo mercado, lo que incluye viajes y viáticos, los honorarios de la persona encargada de las ventas, publicidad y la asistencia a conferencia y eventos especializados en el mercado objetivo. Para efectos prácticos, se ha calculado como inversión, el costo total de la oficina, ya que los recursos utilizados en el desarrollo de proyectos nacionales pueden ser utilizados íntegramente en los nuevos proyectos internacionales en caso de ser necesario. El año 1, el costo total fue de -\$689.490.000. Debido a que se desconoce la tasa de descuento para este tipo de proyectos en un ámbito internacional, se utilizará el 3.5% de descuento utilizado para el mercado local, más una prima de riesgo de un 1,5% adicional.

Luego de analizar todas las variables relacionadas a la exportación de servicios de estas características en el mercado norteamericano, el resultado es positivo pensando en que las barreras de entrada son cada vez menores gracias a los avances en tecnología, a la facilidad de traspaso de información, a los tratados internacionales y con ventajas competitivas atractivas para el mercado objetivo. El diversificarse a un mercado como el estadounidense no solo permite crear mayor estabilidad al no depender solamente de la economía local, sino que también permite posibilidades de crecimiento difíciles de alcanzar en nuestro país. Los altos niveles de inversión inmobiliaria en Estados Unidos, específicamente en NY, la excelente percepción de la profesión a nivel internacional y la baja inversión inicial para impulsar el Plan, permitirán a la empresa chilena entrar al mercado sin la necesidad de arriesgar su funcionamiento actual y una vez entrado al mercado objetivo, en un plazo de cinco años, alcanzar los niveles de crecimiento esperado.

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar este trabajo a las personas más importantes en mi vida: Mi papá, mi mamá, Chirayu, Patricia, mis hermanos Coti, Pablo, Benjamín, Yosa y Damián y mis entrañables amigos del MBA.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a todos los que me ayudaron en este largo y hermoso proceso, no solo de tesis, sino del MBA. Gracias a mi linda familia, mi gran apoyo, y a Chirayu, quien me ha dado una nueva perspectiva de la vida, y quien me ha ayudado a alcanzar cosas más allá de la imaginables.

# INDICE

## PLAN DE NEGOCIOS

1	INTRODUCCIÓN.....	7
2	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	10
2.1	Objetivos .....	10
	<i>Objetivos específicos</i> .....	10
2.2	Metodología .....	10
3	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CHILENA .....	12
3.1	Estructura de la Empresa .....	12
3.2	Metodología de trabajo.....	12
3.3	Captación de clientes.....	13
3.4	Tipología de Servicios.....	15
3.5	Misión y visión .....	16
4	ANÁLISIS DE MERCADO.....	16
4.1	Análisis del Mercado Nacional .....	16
4.2	Análisis del Mercado Norteamericano.....	19
4.3	Productos y servicios .....	27
	<i>Propuesta de Valor</i> .....	28
5	PLAN DE MARKETING .....	29
5.1	Entrada al mercado .....	29
5.2	Descripción de la empresa Piloto .....	29
5.3	Estrategia continua .....	31
5.4	Justificación de la oportunidad de globalización .....	32
5.5	Estrategia competitiva.....	33
6	PLAN OPERACIONAL.....	34
6.1	Operaciones .....	34
6.2	Actividades clave .....	35
	Negociación con Empresa estadounidense.....	35

	<i>Transferencia de Información y Estándares</i> .....	36
	<i>Desarrollo de Proyectos Piloto</i> .....	37
	<i>Evaluación y control operacional</i> .....	37
7	PLAN ORGANIZACIONAL Y EQUIPO .....	37
7.1	Estructura Organizacional.....	37
7.2	Personal Requerido .....	38
8	PLAN FINANCIERO .....	39
8.1	Proyección de Ventas .....	39
8.2	Determinación de Precios .....	40
8.3	Proyección de Costos.....	41
8.4	Análisis de riesgos .....	44
9	CONCLUSIÓN .....	48
10	BIBLIOGRAFÍA .....	50

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla N°1: Costos Oficina de Arquitectura 2014.....	15
Tabla N°2: Costo por Anteproyecto.....	16
Tabla N°3: Valores Proyecto de Arquitectura en Chile, Colegio de Arquitectos.....	18
Tabla N°4: Valores de Edificación en Chile, MINVU.....	19
Tabla N°5: Proyección de costos el período 2016-2020 Iglesias Arquitectos.....	42
Tabla N°6: E. de resultado 2016-2020 Iglesias A. (Escenario esperado).....	43
Tabla N°7: E. de resultado 2016-2020 Iglesias A. (Escenario pesimista).....	44
Tabla N°8: Análisis Financiero Iglesias A.....	45

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura N°1: Tendencia de Inversión inmobiliaria institucional por región.....	21
Figura N°2: Incremento en inversión inmobiliaria.....	22
Figura N°3: Relación precio de propiedades - Cantidad de nuevas construcciones.....	23
Figura N°4: M del Precio por sf en Manhattan.....	23
Figura N° 5: The Real Estate System.....	25
Figura N° 6: Developers más activos en NY.....	26
Figura N° 7: Plan de Operaciones.....	36

# PLAN DE NEGOCIOS

## 1 INTRODUCCIÓN

La apertura económica y sobretodo la transferencia de tecnologías y conocimiento, permiten que distintas actividades se realicen desde distintos puntos del planeta. Es así como muchos servicios, sobre todo en los que no se requiere la presencia física de quien lo realiza, se puedan importar o exportar desde otros países o regiones que presenten una ventaja competitiva en relación al lugar donde se necesitan.

Debido a que el mercado de la Arquitectura chilena es pequeño y se ve constantemente afectado por los vaivenes de la economía, algunas firmas, y en particular la oficina Iglesias Arquitectos, se ve en la necesidad de buscar desarrollar el quehacer arquitectónico más allá de nuestras fronteras. No es una novedad que uno de los primeros afectados ante una desaceleración económica es la construcción, y por ende, los servicios de diseño arquitectónico. Es común encontrarse con proyectos estancados, incluso sólo por rumores sobre el crecimiento de la economía, cambios de gobierno, reformas, etc. Frente a esta incertidumbre, las oficinas de Arquitectura deben ajustarse principalmente reduciendo el personal. Esta misma inseguridad frente a los vaivenes económicos hace que el ejercicio de la profesión sea en su mayoría, bajo un régimen de “prestación de servicios a honorarios”, lo que da inseguridad tanto al profesional como a la oficina que requiere de sus servicios.

Chile y sus escuelas de arquitecturas se encuentran al mismo nivel de enseñanza y exigencias que muchas de las más importantes escuelas internacionales. La RIBA (Instituto Real de Arquitectos Británicos), agencia de acreditación internacional de carreras de Arquitectura más prestigiosa del mundo y dedicada a promover la calidad de la formación de arquitectos, le otorgó a la escuela de Arquitectura de la Universidad de Chile la acreditación máxima, lo que equivale a decir que cumple con los mismos estándares de las mejores universidades del mundo.

Otra no menos importante justificación de globalización, es la oportunidad de utilizar la actual opinión internacional de la Arquitectura chilena. Esta *explosión internacional*, como lo señala el sitio internacional de arquitectura



plataformaarquitectura<sup>1</sup>, donde se mencionan los innumerables premios internacionales que están teniendo proyectos de firmas locales, es un hecho histórico nunca antes visto en nuestro país. Artículos en otros medios como el Financial Times con *Chilean architects gain global recognition*<sup>2</sup>, y LA Times con *Rough, yet poetic: Chilean architecture has its moment*<sup>3</sup>, demuestran el importante nivel y despliegue internacional que están teniendo arquitectos y oficinas de arquitectura chilena en el mundo. El reciente nombramiento del arquitecto chileno Alejandro Aravena con el premio Pritzker, reconocido a nivel mundial como el Nobel de la Arquitectura, ayuda a reforzar la buena opinión internacional de la profesión. Esto sumado a la excelente reputación mundial producto de la calidad en la edificación y cálculo estructural que nos permiten hacer frente a los más fuertes sismos del planeta, nos podría posicionar como un país con ventajas competitivas.

Analizando el mercado nacional y el mercado objetivo que se quiere alcanzar, es decir, el de los “Real Estate Developers”, específicamente en el Estado de Nueva York, se pretende crear para la Empresa chilena Iglesias Arquitectos, un área de expansión internacional. Como estrategia de Marketing se ha contactado a una empresa de Real Estate Developers llamada “Fairmount Properties”, con quienes se tuvo acercamiento durante el curso “Real Estate”, dictado en la Universidad de Rochester, quienes mostraron una excelente disposición a la idea de trabajar en conjunto con la empresa chilena, mientras vieran claramente en ésta, una ventaja competitiva frente a los estudios de Arquitectura norteamericanos con los cuales trabajan actualmente.

En el mercado objetivo, los valores de servicios profesionales para desarrollar proyectos de Arquitectura son considerablemente más altos (aproximadamente cuatro veces el valor de un profesional en Chile). Es por esto que distintas compañías norteamericanas ven en el Offshoring (Externalización de servicios a mercados más competitivos), una oportunidad para aumentar sus beneficios, no solo en el ámbito de la Arquitectura, sino que también en Ingeniería, desarrollo de Softwares, y otros servicios que permiten esta externalización.

---

<sup>1</sup> <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-370406/la-explasion-internacional-de-la-arquitectura-chilena>

<sup>2</sup> <http://www.ft.com/cms/s/2/278c0770-e68b-11e3-9a20-00144feabdc0.html#axzz343NHdPro>

<sup>3</sup> <http://www.latimes.com/entertainment/arts/miranda/la-et-cam-chilean-architecture-goes-international-20150515-column.html#page=1>

Con esto la empresa chilena no solo podrá mejorar las rentas de empleados y de la empresa, sino que también reducirá la incertidumbre de depender de la economía local.

Por otro lado, las empresas estadounidenses que desarrollan proyectos inmobiliarios (Real Estate Developers) podrán optar a un servicio de la misma calidad que el ofrecido por las Oficinas de Arquitectura de ese país, a un precio mucho más competitivo. El reducir significativamente parte de los “development costs”, será una atractiva alternativa que les permitirá generar mayores ingresos.

El mercado actual nos muestra que cada vez es más común ver como pequeñas, medianas y grandes compañías subcontratan servicios para externalizar procesos a especialistas, puesto que realizarlos al interior de la organización implicaría tener que superar dificultades económicas y técnicas. La práctica de tercerización de servicios ha ido avanzando y ya no solo se subcontratan actividades complementarias o de soporte a las operaciones de una empresa, sino que incluso se involucran aquellas actividades que son parte de la cadena de valor de la compañía. El avance en las relaciones internacionales y las comunicaciones permiten que este método de trabajo busque no solo socios comerciales u operacionales dentro del mismo territorio, sino también a aliados fuera de las fronteras. Con esta última opción es que se pueden aprovechar ciertas ventajas competitivas o comparativas que en algunos casos es difícil encontrar en el escenario local, y que permite concretar alianzas para generar nuevas propuestas de valor o mejorar las ya existentes.

El mayor desafío está en superar ciertos obstáculos o barreras de entrada, como lo son el idioma, el trabajar con estándares de otra nación, la velocidad en transferir información y acoplarse a una cultura organizacional distinta. Sin embargo, el contexto global y la experiencia empresarial conocida permiten demostrar que se pueden y deben superar con creces estas adversidades para lograr la cooperación internacional, en razón de crear nuevos modelos de negocios o modificar los actuales para aumentar el valor.

Estamos en un momento histórico donde el comercio de servicios es un sector de alto potencial en el comercio internacional. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), genera las dos terceras partes del valor total agregado mundial y sus exportaciones crecen a tasas de más del 10% en todo el mundo. Conscientes de este potencial, Chile junto a otros 23 países entre los que está Estados Unidos, más la Unión Europea, todos pertenecientes a la OMC, están negociando un acuerdo

plurilateral de servicios denominado Trade in Services Agreement (TISA). Este acuerdo histórico facilita la comercialización de servicios y ayuda a la industria de servicios en Chile a expandirse internacionalmente. Entre los posibles beneficios de este tratado está el facilitar el flujo temporal de personas de negocios, la no exigencia de una filial en el país donde se quiere comercializar el servicio, la discriminación en la obtención de licencias y permisos, entre otros.

## **2 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **2.1 Objetivos**

Desarrollar un plan de Negocios para una Oficina de Arquitectura existente, con el fin de exportar sus servicios a Estados Unidos.

#### *Objetivos específicos*

- Definir claramente las posibles barreras de entrada y buscar soluciones a éstas.
- Desarrollar un plan de ventas o de entrada para captación de clientes.
- Implementar y traspasar el uso de estándares y códigos de Estados Unidos y del Estado de Nueva York para crear productos acorde al mercado.
- Desarrollar un modelo de operaciones que permita un trabajo eficiente en la Oficina de Arquitectura chilena y que permita responder tanto en tiempo como en calidad a la compañía de Inversión Inmobiliaria a la que se le prestará el servicio.

### **2.2 Metodología**

Para satisfacer el objetivo principal de esta tesis se pensó en el concepto de *outsourcing*, y específicamente como KPO (Knowledge Process Outsourcing) o Externalización de Procesos de Conocimiento, que consiste en la subcontratación por parte de una empresa a otra. La empresa subcontratada puede estar en el mismo país o en el extranjero, para reducir costos u otros recursos. Dentro de las áreas en las que se puede desarrollar el KPO están los servicios de nivel estratégico donde el trabajo requiere profesionales especializados y expertos en el servicio requerido, como son investigaciones de negocios, legales, clínicas, de inversiones, etc, servicios de ingeniería y diseño, entre otras. Debido a que la arquitectura es altamente especializada y requiere un alto nivel de conocimiento, cabe en la categoría de KPO definido anteriormente.

Para poder exportar los servicios de arquitectura es necesario conocer en profundidad el mercado al que se quiere apuntar, ver cuáles son las posibles barreras y soluciones a éstas y definir cómo se implementará el plan de exportación de servicios.

Para lograr llevar a cabo esta idea, la metodología utilizada será la clásica de un Plan de Negocios, estructurado como se detalla a continuación, según la metodología propuesta por el profesor Christian Willatt:

- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: Donde se expone sus principales funciones, estructura, trayectoria, sus productos o servicios, sus competencias, su metodología de trabajo y cómo capta a sus clientes.
- VISIÓN Y MISIÓN: Que establecen los objetivos estratégicos de la empresa.
- ANÁLISIS DE MERCADO: Tanto Nacional como el mercado al que se quiere apuntar, específicamente el de “Developers” en el Estado de Nueva York, EE UU y cuáles son las necesidades y oportunidades que satisficará la empresa en dicho mercado. Cuáles son las características de este mercado y clientes objetivo.
- PRODUCTOS Y SERVICIOS: Definir claramente cuál es el servicio que se quiere exportar y cuáles son las ventajas frente a la competencia.
- MARKETING Y ESTRATEGIA, analizando el modelo de precios y cómo será el modelo de comercialización y ventas.
- OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN: Cómo operará la empresa y cuáles serán sus actividades claves para llevar a cabo el Plan de internacionalización.
- ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR: Cómo será la estructura de la empresa, las funciones y cargos del personal requerido y cómo irá creciendo dicha estructura en función del éxito en el Plan de Internacionalización.
- PROYECCIONES FINANCIERAS: Analizando principalmente el VAN y TIR, en un escenario propuesto de 5 años.

- **ANÁLISIS DE RIESGOS:** Cuáles son los posibles riesgos y dificultades que se podrían presentar para llevar a cabo con éxito la exportación de servicios al mercado objetivo.

### **3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA CHILENA**

Iglesis Arquitectos es una empresa con 25 años de trayectoria y una de las más renombradas e importantes oficinas de Arquitectura del país, con un promedio de 20 a 30 anteproyectos al año, de los cuales un tercio se realizan como proyectos para etapa de construcción. Destacan los proyectos de gran escala, tanto en el ámbito público como privado. La mayoría de los proyectos son adjudicados mediante concursos públicos nacionales.

#### **3.1 Estructura de la Empresa**

La Oficina de Arquitectura está encabezada por Jorge Iglesias, fundador de la oficina, un jefe de Taller, 3 arquitectos senior y una planta estable de 10 arquitectos, la que puede aumentar según las necesidades de proyectos específicos. Además la oficina cuenta con una persona encargada de los concursos. Esta persona es quien revisa si existen o no concursos abiertos para postular, entrega la información al jefe de taller y una vez tomada la decisión de concursar, realizar la documentación y concretar la postulación. Además existe una persona encargada de Finanzas y contrataciones, una secretaria, y una asistente de oficina.

#### **3.2 Metodología de trabajo**

En general existen dos tipos de Proyectos:

- **Encargos Particulares:** En este tipo de proyecto un cliente realiza un encargo definido. Ejm: Dueño de un restaurante contrata diseño de una nueva sucursal, en un terreno definido y según sus requerimientos.
- **Concursos:** Pueden ser públicos o privados y no existe un contrato hasta la adjudicación del mismo. Generalmente consiste en realizar una Imagen objetivo o anteproyecto según unas bases determinadas. Es una apuesta y la oficina deriva parte importante de sus recursos en realizar estos anteproyectos.

En la oficina los proyectos se trabajan de manera colectiva. Una vez obtenido un encargo (particular o concurso en el que se quiere participar), ese proyecto pasa a un arquitecto Senior, quien a su vez tiene colaboradores asignados, aunque el team de arquitectos es bastante flexible y puede pasar de un arquitecto Senior a otro, según la disponibilidad y carga de trabajo de cada uno.

Una vez asignado el equipo, se analiza a grandes rasgos el contexto en el que se encuentra el proyecto, cuáles son los requerimientos y necesidades del cliente y cuáles son las necesidades según el tipo de proyecto. Como primera aproximación al anteproyecto se crea una imagen objetivo, es decir, a grandes rasgos cómo éste se visualiza. En la gran mayoría de los casos es el fundador de la oficina, Jorge Iglesias, quien propone esta idea, pero siempre el proceso está abierto a discusión o a la proposición del resto del equipo.

Una vez obtenida la imagen objetivo, se comienza a elaborar el anteproyecto, para lo cual se utilizan los datos concretos y específicos asociados al proyecto, como son la normativa del Plan Regulador correspondiente, las normativas asociadas al tipo de proyecto, y sus requerimientos específicos.

Si mediante concurso el anteproyecto es adjudicado, pasa a una etapa de Proyecto, donde se desarrolla en profundidad. Este proyecto pasa a una etapa de revisión por parte del mandante, quien hace las observaciones pertinentes y el equipo de arquitectura subsana dichas observaciones. La cantidad de revisiones puede variar según tipo de proyecto (en general las licitaciones públicas tienen un determinado número de revisiones) o según el contrato particular del proyecto. Una vez definido el Proyecto, comienza la coordinación con las distintas especialidades (Ingeniería, electricidad, Proyecto de agua y alcantarillado, paisajismo, etc.).

Es importante entender cómo es la metodología de trabajo local, para su futura adaptación y/o aplicación al mercado norteamericano. En qué coincide la manera de trabajar en Chile y qué pasos faltaría agregar.

### 3.3 Captación de clientes

Al ser una empresa con bastante prestigio, algunos de los proyectos particulares son encargados directamente a la empresa. Otros proyectos privados son mediante concurso, y todos los proyectos públicos son también mediante este mecanismo.

Los proyectos particulares encargados directamente son un porcentaje bastante reducido. La gran mayoría de los proyectos son mediante concursos, por lo que la captación de clientes es en base a la postulación a la mayor cantidad de concursos o en aquellos donde la oficina de arquitectura tiene un interés particular o un grado de expertise.

El año 2014 se postuló a 25 concursos, de los cuales 6 fueron adjudicados. Esto representa un año promedio de trabajo. El año 2015 fue particularmente malo, debido a la escasez de proyecto en el ámbito público y privado, por lo que la empresa tuvo que reducir su personal en aproximadamente un 50%. Esto apoya la idea de exportar servicios para no depender solamente del comportamiento de la economía local.

Entonces, analizando un año promedio como fue el 2014, Los costos fijos y variables dentro de la oficina fueron:

COSTOS FIJOS	COSTO MENSUAL	CANTIDAD	C. MENSUAL TOTAL	COSTO ANUAL
Arriendo oficina	\$ 1,600,000	1	\$ 1,600,000	\$ 19,200,000
Cuentas	\$ 800,000	1	\$ 800,000	\$ 9,600,000
Insumos oficina	\$ 300,000	1	\$ 300,000	\$ 3,600,000
Mantención oficina	\$ 200,000	1	\$ 200,000	\$ 2,400,000
Finanzas	\$ 1,200,000	1	\$ 1,200,000	\$ 14,400,000
Secretaria	\$ 650,000	1	\$ 650,000	\$ 7,800,000
Asistente	\$ 450,000	1	\$ 450,000	\$ 5,400,000
Encargado de licitaciones	\$ 750,000	1	\$ 750,000	\$ 9,000,000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$ 5,950,000</b>	<b>1</b>	<b>\$ 5,950,000</b>	<b>\$ 71,400,000</b>
PROFESIONALES				
Jefe de Taller	\$ 1,600,000	1	\$ 1,600,000	\$ 19,200,000
Arquitecto Senior	\$ 1,400,000	3	\$ 4,200,000	\$ 50,400,000
Arquitecto Nivel 3	\$ 1,200,000	3	\$ 3,600,000	\$ 43,200,000
Arquitecto Nivel 2	\$ 950,000	4	\$ 3,800,000	\$ 45,600,000
Arquitecto Nivel 1	\$ 600,000	3	\$ 1,800,000	\$ 21,600,000
Alumno en práctica	\$ 100,000	2	\$ 200,000	\$ 2,400,000
<b>TOTAL PROFESIONALES</b>	<b>\$ 5,850,000</b>	<b>\$ 16</b>	<b>\$ 15,200,000</b>	<b>\$ 182,400,000</b>
ARQUITECTO FUNDADOR				
Ganancia esperada mínima	\$ 2,400,000	1	\$ 2,400,000	\$ 28,800,000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14,200,000</b>		<b>\$ 23,550,000</b>	<b>\$ 282,600,000</b>

Tabla N°1: Costos Oficina de Arquitectura 2014

Descontando los costos fijos de la oficina, sólo en concepto de honorarios profesionales (excluyendo remuneración de Arquitecto fundador), considerando un promedio de 2 semanas por desarrollo de concurso, con el Arquitecto fundador

trabajando 1 día en definición de conceptos e imagen y un arquitecto Senior trabajando 4 días a cargo de un arquitecto nivel 1 y un arquitecto nivel 2, el costo aproximado por participar en un concurso es:

CONCURSOS	Cantidad	Costo por anteproyecto
Tiempo por Anteproyecto	0.5	
Arquitecto Senior	0.20	\$ 280,000
Arquitecto Nivel 2	0.50	\$ 475,000
Arquitecto Nivel 1	0.50	\$ 300,000
Arquitecto Fundador	0.05	\$ 120,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,175,000</b>

Tabla N°2: Costo por Anteproyecto

Es decir, el costo hundido de participar en 25 concursos y ganar 6 es:  
 $(25 - 6) * 1.175.000 = 22.325.000$ .

Es necesario aumentar el número de proyectos adjudicados. Una apuesta para lograrlo sería el aumento en la cantidad de anteproyectos estudiados, aumentando así las probabilidades de adjudicación de proyectos. Si bien el costo hundido por proyectos no adjudicados también puede aumentar, los posibles ingresos por concepto de proyecto adjudicado representan una atractiva alternativa.

En conceptos de diseño, la oficina es bastante vanguardista y se destaca en el ámbito nacional por su excelente nivel arquitectónico. Por lo tanto, la no adjudicación de proyectos está relacionado, en muchas ocasiones, a un tema de precios y no al diseño propuesto. Por lo tanto, para ser más competitivos y aumentar la cifra de adjudicados es necesario reducir costos. Pero no es posible disminuir salarios ya que el actual nivel es bastante más bajo que el de cualquier carrera profesional. Entonces, si el actual costo de anteproyecto y posterior proyecto es más bajo en otro escenario, nos hacemos más competitivos sin la necesidad de reducir localmente los salarios.

### 3.4 Tipología de Servicios

La tipología de servicios es altamente especializada y no repetible, es decir, para cada nuevo proyecto inmobiliario es necesaria la contratación de un proyecto específico de arquitectura y especialidades.



El servicio no necesita ser *in situ*, es decir, no es necesario desarrollarlo en la misma base donde se ejecutará el proyecto, por lo que puede ser elaborado desde otra localidad o país, generando un bien tangible, el *proyecto*, desarrollado en planos, imágenes, especificaciones técnicas, maquetas virtuales, etc, únicas para cada encargo.

La demanda del bien es fluctuante, ya que dependerá de la cantidad de proyectos que el inversionista quiera realizar, no existiendo una constante en la cantidad o en la frecuencia del servicio requerido.

### 3.5 Misión y visión

La misión de la empresa es desarrollar proyectos de arquitectura de calidad y estándares internacionales, realizando localmente proyectos públicos y privados de gran envergadura, y en el ámbito internacional, realizar proyectos de alto impacto, que permitan generar importantes retornos a los inversionistas inmobiliarios, presentando ventajas competitivas en calidad, tiempo de ejecución y precio, posicionando a la empresa como una atractiva alternativa . De esta manera, crear un ambiente de trabajo estable y auspicioso para todo el equipo de la oficina, permitiendo crecer y mejorar las expectativas laborales, mejorando el desempeño y calidad del trabajo.

La visión de la empresa es consagrarse como la más importante empresa de Arquitectura en Chile, con reconocimiento internacional como una empresa de alto valor que realiza proyectos de arquitectura bajo los mejores estándares, de una manera innovadora, eficiente y de gran calidad y diseño, consagrándose como un referente mundial de arquitectura.

## 4 ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1 Análisis del Mercado Nacional

#### - *Competencia*

En Chile existe un gran mercado de oficinas de Arquitectura. La profesión de Arquitecto está bastante extendida, principalmente porque existe un gran número de universidades que imparten la carrera debido a que no se necesitan instalaciones especiales ni grandes inversiones. Por otra parte, no existen grandes

requerimientos para ejercer como Arquitecto ya que una vez titulados, los arquitectos no deben rendir un examen oficial ni tampoco es obligatoria la inscripción en el colegio de Arquitectos. Es una profesión altamente demandada y con muy bajas expectativas salariales.

Existen muchos arquitectos que trabajan en forma independiente, pequeñas oficinas y oficinas grandes dedicadas a proyectos de mayor escala. Dentro de esta última categoría, están las oficinas inscritas en la Asociación de Oficinas de Arquitectos AOA, organización sin fines de lucro que nació en 1998, desarrollando iniciativas que aportan a la calidad del trabajo de sus asociados, entre las que se encuentran Misiones Tecnológicas en diversos países del mundo, entre los cuales se encuentra Estados Unidos, una revista donde se publican los trabajos de sus asociados, instancias de debate, entre otras.

A este grupo pertenecen las oficinas más importantes del país, de características similares a Iglesias Arquitectos por tamaño y tipo de proyectos desarrollados. El total de oficinas inscritas en esta asociación suma 177, un número bastante significativo si se toma en cuenta la cantidad de concursos públicos y privados que se realizan y sin contar la casi infinita cantidad de Arquitectos independientes o de empresas de menor tamaño que luchan por competir en el mismo segmento.

No existe un registro de qué oficinas chilenas de arquitectura realizan proyectos internacionales o cuántos proyectos se han desarrollado internacionalmente por arquitectos nacionales, pero la Arquitectura chilena está teniendo un importante despliegue internacional.

- Valores de servicios arquitectónicos en Chile

Según el colegio de arquitectos de Chile, el valor en concepto de Proyecto de Arquitectura para edificios en general y calculado en UF es el siguiente:

<b>EDIFICIOS EN GENERAL – EXCLUIDA VIVIENDA DE INTERES SOCIAL</b>					
Valor de obras por ejecutar, en UF	HASTA 650	H 6.500	H 32.500	H 65.000	sobre 65.000
A. Trabajos preparatorios	1,00%	0,90%	0,80%	0,65%	0,55%
B. Proyecto	3,80%	3,40%	3,00%	2,50%	2,10%
C. Estructura	1,00%	0,90%	0,80%	0,65%	0,55%
<b>TOTAL PROYECTO</b>	<b>5,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>4,6%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,2%</b>

Tabla N°3: Valores Proyecto de Arquitectura en Chile, Colegio de Arquitectos

Estos valores están de acuerdo al mercado chileno, es decir, al valor de construcción local. Para saber cual es el valor aproximado por m<sup>2</sup> de proyecto, se analiza el valor del metro cuadrado de construcción en Chile. Para eso se utiliza como referencia la “Tabla de costos unitarios por metro cuadrado de construcción” elaborada por el MINVU, para el 4º trimestre del año 2015 (En pesos Moneda Nacional, Base Enero 2015).

CATEGORIA	TIPO DE EDIFICACION								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	302.388	344.918	302.388	302.388	214.959	-	-	-	-
2	224.450	255.134	224.450	224.450	160.622	113.409	160.622	146.474	177.192
3	165.374	188.992	165.374	165.374	118.104	82.682	118.104	106.291	129.985
4	118.104	134.620	118.104	118.104	84.974	59.017	84.974	75.620	92.100
5	-	-	63.780	63.780	63.780	44.851	68.488	61.416	73.191

Tabla N°4: Valores de Edificación en Chile, MINVU

Las tipologías constructiva a considerar son desde la A a la D (Construcciones con estructura soportante de acero y entrepisos de perfiles de acero o losas de hormigón armado; con estructura soportante de hormigón armado o con estructura mixta de acero con hormigón armado y entrepisos de losas de hormigón armado; con muros soportantes de albañilería de ladrillo confinado entre pilares y cadenas de hormigón armado y entrepisos de losas de hormigón armado o entramados de madera; con muros soportantes de albañilería de ladrillo confinado entre pilares y cadenas de hormigón armado y entrepisos de losas de hormigón armado o entramados de madera). Se consideran solo este tipo de construcciones ya que son las tipologías que podríamos encontrar en el mercado norteamericano.

Las categorías consideradas son la 1 y 2 ya que son las de mejores terminaciones, más relacionadas a los estándares de Estados Unidos. Esto es para tener una referencia en proyectos y construcciones similares con el fin de hacer la comparación en términos equivalentes.

Concluyendo, en el mercado chileno, el valor aproximado por m<sup>2</sup> de una construcción es de 14 a 18 UF/m<sup>2</sup>. Para hacer un paralelo con la industria norteamericana, y según la experiencia de la profesional en construcción y Global MBA, Ellen Alvarado, quien se ha desempeñado durante años en una de las empresas inmobiliarias más importantes del país, un valor equivalente al de

estándares norteamericanos es 20 UF/m<sup>2</sup> ya que la calidad de terminaciones es superior en términos de calefacción, envolvente térmica, calidad de ventanales, etc.

Para un proyecto de mediana a gran escala, es decir, un proyecto de 32.500 UF (32.500 / 20 = 1.625 m<sup>2</sup>) hasta sobre 65.000 UF (65.000 / 20 = 3250 m<sup>2</sup>), el valor en concepto de proyecto de arquitectura e ingeniería es entre un 2.5% y un 2.1% del valor de la edificación, esto es 812,5 UF en el caso de la edificación menor y 1.365 UF en el caso de la edificación mayor. Estos son los valores indicados por el colegio de arquitectos, pero muchas veces, en los concursos públicos, los valores son inferiores a estas indicaciones.

Según los valores entregados por Elleny Alvarado, el resto de especialidades involucradas en el proyecto, como son estructuras, proyectos de agua, gas, alcantarillado, electricidad, climatización, paisajismo, etc, es aproximadamente un 2.5% del valor del proyecto.

Entonces, el valor total de Arquitectura + Especialidades, que es la manera en que les *developers* contratan el proyecto es cercano al 5% del valor del proyecto, cifra similar a la manejada por los *developers*. La diferencia, es que el valor por m<sup>2</sup> de Chile es bastante más reducida que el valor por m<sup>2</sup> en Estados Unidos (en Chile valor de mano de obra, excavaciones, transporte, materiales, etc, menores que en norteamérica).

## 4.2 Análisis del Mercado Norteamericano

El ámbito geográfico al que se quiere apuntar es Estados Unidos, principalmente porque es una economía donde la inversión inmobiliaria se expandirá sustancialmente, lo que se traducirá en una expansión de oportunidades. Según la agencia PWC, hacia el 2020, Norteamérica tendrá la mayor inversión inmobiliaria institucional, cuyas principales inversiones incluyen hoteles, infraestructura médica, residencias para ancianos y estudiantes, propiedades de uso mixto, etc, que son exactamente el tipo de proyectos desarrollados por la oficina de Arquitectura chilena.

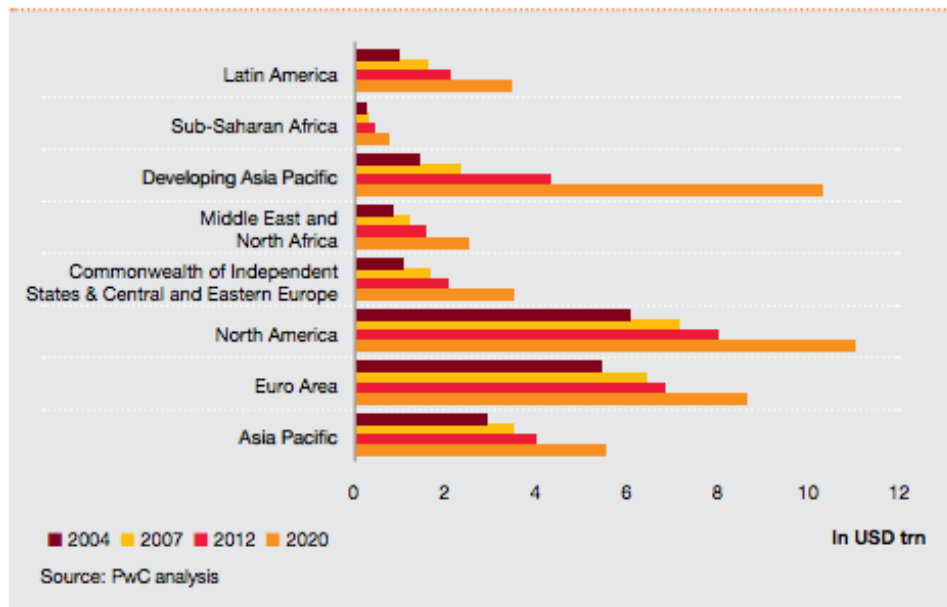


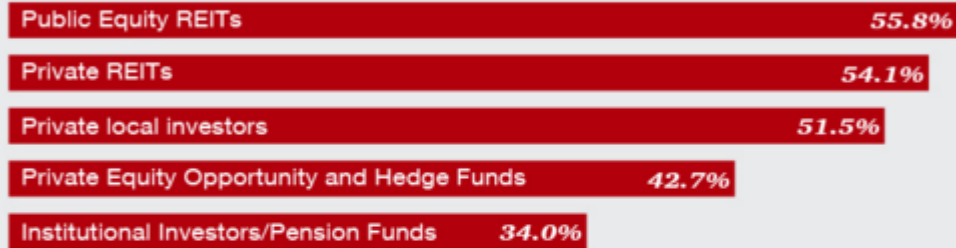
Figura N°1: Tendencia de Inversión inmobiliaria institucional por región

Por otra parte, un factor que facilita el desarrollo de proyectos inmobiliarios y que hace de la inversión en este sector atractiva, son los *real estate investment trust* (REIT), sociedades de inversión dueñas de activos inmobiliarios, donde los inversionistas son desde grandes corporaciones a pequeños inversionistas, y cuyas dividendos se reparten todos los años, equivalentes a los invertidos en otra industria, con bajo riesgo y una atractiva compensación y con beneficios fiscales con respecto a las inmobiliarias tradicionales. Esto ayuda a que la inversión inmobiliaria continúe creciendo.

## Increasing investment volume in 2015

Nearly 70% say international investors are considered to be the best prospect for increasing investment volume in 2015

Where people said the other prospects were



### Global investment in US real estate continues to increase.

Over the last year, it represented 13% of total transactions – increasing from just 11% over the past 3 years.



Source: Real Capital Analytics, as of July 31, 2014.

Figura N°2: Incremento en inversión inmobiliaria

Además, según Rena Mourouzi-Sivitanidou, profesora de la Universidad de Southern California, en su curso *Market Analysis for Real Estate*, la programación de nuevas construcciones está directamente relacionada con la oferta, es decir, cuanto más alto los precios de las propiedades, más alta es la cantidad de nuevo espacio suministrado por el mercado. La programación de construcción nueva se caracteriza por un nivel de precio mínimo,  $P_{mín}$ , lo que representa el umbral de precios de los activos por debajo del cual los *developers* no pueden cubrir sus costos de desarrollo y obtener un beneficio razonable. Por lo tanto, cuando los precios de los inmuebles se encuentran por debajo de este umbral, no se desarrollarán nuevos proyectos. Específicamente en el Estado de Nueva York, los precios de los inmuebles alcanzan niveles históricos, siendo, junto a la ciudad de San Francisco, las ciudades más caras en cuanto a propiedades, lo que se traduce en mayor inversión inmobiliaria

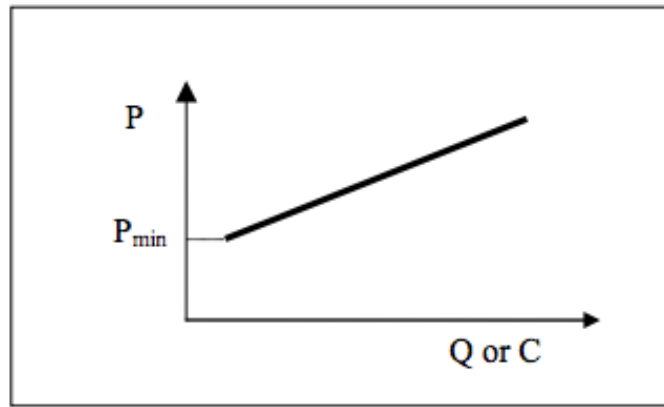


Figura N°3: Relación precio de propiedades - Cantidad de nuevas construcciones



Figura N°4: Media del Precio por pie cuadrado en Manhattan. Fuente: TheRealDeal

Más en detalle, las estadísticas muestran cómo la media del precio y la media de precio por pie cuadrado (PPSF) han subido en Manhattan.

Esto además se ve reafirmado por el sitio especializado Realtor.com, donde se posiciona al área de Nueva York como el mayor mercado inmobiliario de Estados Unidos, mientras otras ciudades del Estado también están dentro de las 50 top entre las 300 más grandes del país. Por otra parte, otras ciudades top ten del ranking están cercanas a Nueva York, como Washington DC y Boston, lo que permitiría una expansión a nuevos mercados.

Además de lo expuesto anteriormente, Nueva York es el área objetivo por dos razones. La primera es que la etapa internacional del programa de estudios del Global MBA se efectuó en esa área de los Estados Unidos y uno de los cursos realizados fue justamente “Real Estate”. Por lo tanto, el mayor conocimiento del mercado de real estate es de esta zona. Es importante mencionar que como parte del programa del curso estuvo el conocer algunas empresas dedicadas al “Property development”, y fue en una de esas charlas donde se contacta a la empresa con la que se empezará a trabajar como estrategia de marketing.

Otra razón no menos importante es la zona horaria. Chile y Nueva York tienen una o dos horas de diferencia dependiendo de la estación del año. Eso facilita la comunicación entre la Oficina de Arquitectura y los developers, quienes pueden establecer reuniones virtuales, llamadas telefónicas, correcciones, etc, sin mayor problema.

Una vez entrado al mercado norteamericano, un segundo posible mercado es el Estado de California, donde además de la experiencia generada en Chile y Nueva York, el grado de expertise en el campo de estructuras antisísmicas podría significar otra ventaja competitiva, dada la similitud sísmológica con Chile.

El mercado objetivo específico al que se quiere apuntar es el de los ***Real Estate developers***. Éstos desarrollan negocios inmobiliarios que van desde la renovación y arrendamiento de propiedades existentes, hasta la compra y/o arriendo de un terreno en el que se desarrolla y construye un proyecto. Los “developers” son los que analizan la rentabilidad del proyecto y quienes gestionan posteriormente su ejecución. Ellos ejecutan los proyectos desde la idea inicial hasta la construcción de la propiedad, para luego arrendar o vender las unidades construidas. Estos proyectos van desde conjuntos residenciales, hasta proyectos comerciales y de servicio. A grandes rasgos, las fases del quehacer de los developers está en un análisis de mercado de una propiedad o terreno particular, la creación de un programa arquitectónico que responda a ese estudio de mercado, la obtención de los permisos y financiamiento necesarios para llevarlo a cabo, la realización del proyecto, la construcción y la administración o venta de las unidades una vez ejecutadas las obras.



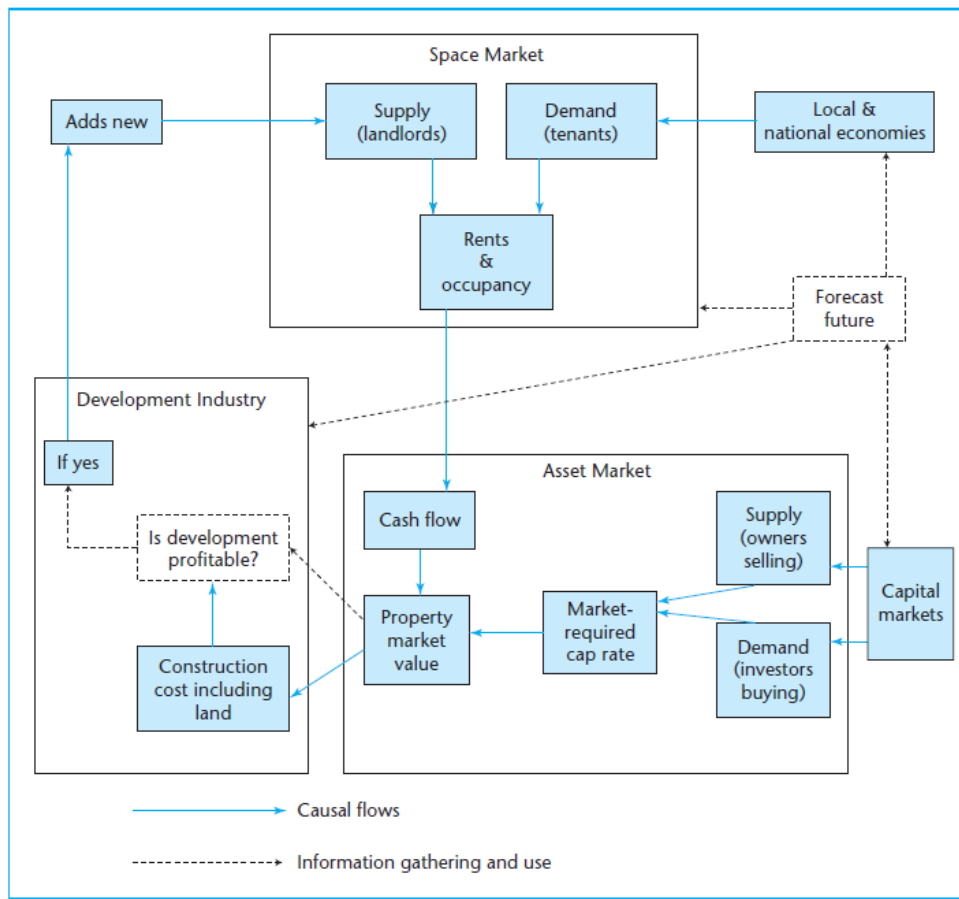


Figura N° 5: The Real Estate System: Interaction of the Space Market, Asset Market, and Development Industry

Los developers están básicamente interesados en el negocio inmobiliario, por lo que trabajan con diferentes contrapartes en cada una de las etapas del proyecto. Entre estas contrapartes están los proyectistas. En general los developers sólo realizan el programa de lo que necesitan y luego tercerizan, como un solo gran proyecto, arquitectura, ingeniería, especialidades, etc. Es decir, el proyecto de arquitectura es contratado como una consultoría.

Según TheRealDeal, portal de bienes raíces de Nueva York y considerado por muchos especialistas como la “biblia” de bienes raíces en ese Estado, existen 273 empresas dedicadas al real estate development en Nueva York. Esta revista especializada crea reportes y rankings de la industria, analiza empresas y sus inversiones, entrega datos relevantes, etc, que ayudan a comprender la industria de bienes raíces en NY. Dentro de sus rankings, están los más importantes Real Estate

Developers, con número de proyectos, metros cuadrados, etc. Esto representa una importante fuente a la hora de contactar posibles clientes.

<b>NYC's most active developers, by permits filed</b>			
DEVELOPER	# OF PROJECTS	# OF UNITS	TOTAL SQUARE FOOTAGE
<b>Extell Development</b>	3	844	1.95 million
<b>Moinian Group</b>	1	1,174	1.39 million
<b>JDS Development</b>	4	934	1.31 million
<b>Related Companies</b>	6	1,187	1.27 million
<b>Continuum Company</b>	2	681	1.06 million
<b>HFZ Capital Group</b>	3	336	1.05 million
<b>Rabsky Development</b>	7	1,141	1.03 million
<b>Acadia Realty Trust</b>	1	251	996,540
<b>Rose Associates</b>	1	776	931,126
<b>Chetrit Group</b>	6	693	906,913
<b>L + M Development</b>	5	709	818,961
<b>Rockrose Development</b>	1	975	786,105
<b>Silverstein Properties</b>	1	374	761,552
<b>Elad Group</b>	1	374	761,552
<b>Glenwood Management</b>	3	611	751,681
<b>Two Trees Management</b>	3	778	711,869
<b>Vornado Realty Trust</b>	2	474	701,318
<b>Artimus Construction</b>	4	904	695,353
<b>Lightstone Group</b>	2	720	672,115
<b>Steiner Equities Group</b>	1	754	632,832

Source note: TRD analysis of city Dept. of Buildings permit applications for residential construction projects and major conversions, known as Alt-1 permits, in the five boroughs. Only applications filed between Jan. 2011 and Feb. 2014 were included. Each developer given full credit in the case of joint projects.

Figura N° 6: Developers más activos en NY. Fuente: TheRealDeal

## - Competencia

El mercado de los proyectos de Arquitectura en Estados Unidos es altamente competitivo, debido a la gran cantidad de profesionales y prestigiosas oficinas que se dedican al desarrollo de proyectos, debido a la alta rentabilidad que esto significa. Existe un gran nivel de especialización y altos estándares que no permiten que competidores de menor nivel entren, por lo que la competencia, al menos en cuanto a calidad, es bastante fuerte. En Nueva York se encuentran las principales firmas de Arquitectura a nivel mundial, dentro de las que se encuentran SOM, HOK, Gensler, Perkins+Will, entre muchas otras. En el sitio especializado Archinect, se encuentran registradas 1339 oficinas de arquitectura solo en la ciudad de Nueva York. Es decir, existe un gran nivel de competencia.

Es por esto que las empresas que quieran pertenecer a ese mercado, internacionales o las nuevas oficinas locales que se están formando, busquen alternativas que les permitan acceder a los exigentes clientes, a un precio competitivo. La competencia local y los elevados precios de consultorías y proyectos locales pueden abrir las puertas de mercados extranjeros que puedan suplir esa demanda altamente exigente a un costo que beneficie a ambas partes. Por lo tanto, esa competencia justamente puede significar la ventaja para entrar al mercado.

Los competidores internacionales, por ejemplo, algunas oficinas europeas de prestigio internacional como son Foster and Partners, OMA, o Herzog & de Meuron, no presentan las ventajas competitivas del precio que los países en vías de desarrollo aún pueden ofrecer.

Los países en vías de desarrollo, con intensivo uso de nuevas tecnologías, como podría ser India o China, tienen la desventaja de estar en una zona horaria completamente diferente a todas las regiones de Estados Unidos, y como ya se mencionó con anterioridad, en proyectos de Arquitectura se necesita una constante coordinación entre todos los involucrados, incluyendo todo tipo de reuniones virtuales y telefónicas, que permitan desarrollar y llevar a cabo los proyectos.

Algunos países latinoamericanos podrían ser fuertes competidores, como Perú o México. Este último gracias a su cercanía o el mayor nivel de inglés que tienen los mexicanos en relación a los chilenos, podría presentar ciertas ventajas. Sin embargo Chile está en su mejor momento debido al reconocimiento internacional ya mencionado.

#### - Barreras de entrada

Una importante barrera de entrada la representa el idioma. El bajo porcentaje de angloparlantes en nuestro país podría significar una piedra de tope. Para solucionarlo, las personas claves en la comunicación con el cliente, deberán tener un fluido dominio del inglés. Estas personas claves son a lo menos dos: el ejecutivo de desarrollo de negocios, que en este caso sería el encargado de las relaciones con los distintos developers, y el jefe de taller o arquitecto Senior a cargo de los proyectos internacionales, ya que las correcciones y reuniones serán con este profesional.

Otra barrera de entrada podrían ser las licencias profesionales, distintas para cada Estado. Sin embargo, la gran mayoría de Real Estate developers cuentan con un arquitecto, quien es el encargado de hacer las revisiones de los proyectos subcontratados, y vela por el cumplimiento de la normativa local. En su gran mayoría, son arquitectos con la licencia del Estado.

#### - Costos y valores de servicios arquitectónicos en Estados Unidos

Existen distintas formas de calcular los honorarios de arquitectos en estados Unidos, pero en este caso, al representar un servicio por proyecto y no por horas/arquitecto o salario promedio de arquitecto, se calculará como porcentaje de los costos del proyecto, a fin de tener un parámetro equivalente con los de desarrollar un proyecto en Chile.

Para esto se contó con el apoyo de Adam Branscomb, Gerente de nuevos Proyectos de la empresa Fairmount Properties, quien entregó la información de costos y de cómo se trabaja en una empresa de Real Estate development.

La compañía Fairmount Property utiliza como costo aproximado por proyecto (que incluye todas las especialidades (Ingeniería, paisajismo, instalaciones sanitarias, luz, etc) el 5% de los hard cost (costos de construcción, sin incluir el costo de la propiedad donde se emplazará el proyecto y considera como hard cost, entre US\$ 150 a 200 por pie cuadrado. Entonces, utilizando un costo promedio de US\$ 175, y convirtiéndolo al estándar de medida utilizado en Chile se tiene:

$$1 \text{ m}^2 = 10.76 \text{ f}^2$$

$$\text{Valor por m}^2 = \text{US\$ } 1883$$

Lo que equivale a aproximadamente 56 UF el m<sup>2</sup>, cerca de 3 veces el valor de 20 UF por m<sup>2</sup> en Chile, descrito en el Capítulo 4.3.1.

Como se describió con anterioridad, el costo de un proyecto de Arquitectura en Chile también es el 5% del costo del edificio. Pero ese 5% es 3 veces mayor en Estados Unidos que en Chile.

### 4.3 Productos y servicios

El servicio exportado es el Proyecto completo de Arquitectura y especialidades, y los principales clientes son desarrolladores de proyectos inmobiliarios del Estado

de Nueva York. El servicio cumplirá todos los estándares internacionales y requerimientos específicos del cliente, utilizando para esto, la tecnología y conocimiento clave que han posicionado a Iglesias Arquitectos como una de las oficinas más importantes del país.

El servicio podría incluir elementos físicos como CDs o documentos, pero se centra básicamente en el envío electrónico del material elaborado, entre los que se encuentran planimetrías, maquetas virtuales, especificaciones, documentos técnicos, etc, que permitan visualizar y ejecutar a cabalidad el proyecto requerido.

Las actuales instalaciones de Iglesias Arquitectos permiten la expansión inicial esperada, por lo que no se necesitan nuevos equipos o un espacio diferente. La tecnología disponible es la misma que la utilizada por las oficinas norteamericanas en cuanto a softwares o formas de presentación.

El modelo de ingreso será mediante la venta directa del servicio de Proyecto de Arquitectura, mediante la venta de consultoría para un proyecto específico y único.

### *Propuesta de Valor*

El valor que los servicios entregados por la compañía chilena ofrece a los desarrolladores estadounidenses se centra principalmente en el significativo ahorro en costos para la ejecución de proyectos inmobiliarios. Como se describió con anterioridad, el costo de un proyecto de Arquitectura en Chile y Estados Unidos es aproximadamente el 5% del costo del edificio. Pero ese 5% es 3 veces mayor en Estados Unidos que en Chile, por lo que la empresa chilena podría cobrar hasta el 1.6% del valor total del proyecto para estar todavía dentro del estándar chileno.

Pensando que en un inicio se tendrán que superar barreras de entrada o algún imprevisto que pueda surgir en la elaboración del proyecto, el precio calculado para la empresa chilena es un 3.5% del valor del proyecto, lo que le da a la oficina chilena un 1.9% sobre el valor en el mercado local, con el que puede manejar cualquier riesgo o alza que pudiera surgir por la entrada al nuevo mercado y que pudiera incidir en un alza de costos. Con ese 3.5% sobre los costos del proyecto, la posibilidad de contratar a una oficina de profesionales chilenos se hace muy atractiva para los clientes norteamericanos pues esta decisión permitiría ahorrar hasta un 30 % en los costos de los servicios de arquitectura y diseño. La experiencia y trayectoria de la oficina Iglesias Prat le permite competir en igualdad de condiciones con las oficinas de arquitectura locales del Estado de NY.

## 5 PLAN DE MARKETING

### 5.1 Entrada al mercado

Los potenciales consumidores están identificados, por lo que la estrategia se centrará especialmente en darse a conocer dentro del mercado de “developers” y posiblemente entrar al mercado mediante una empresa piloto, la firma de desarrolladores inmobiliarios *Fairmount Properties*, con quienes ya se tienen relaciones y quienes mostraron su disposición a trabajar con la oficina, para después seguir con el mercado de developers en el resto del Estado de Nueva York. Sin embargo, el Plan de trabajo no se centrará sólo en esta empresa.

Para esto, los lineamientos principales serán:

- Asistir a algunos de los eventos inmobiliarios que se desarrollan en el Estado de Nueva York con el fin de promocionar la empresa chilena y enviar propuestas de negocios a distintas empresas de developers.
- Fomentar las relaciones con la empresa piloto, a fin de estrechar la confianza entre ambos. Esto requiere en una primera instancia la presencia física de el o los representantes de la empresa chilena, con un atractivo portafolio, la propuesta de negocio mostrando las ventajas competitivas de la empresa chilena, la metodología de trabajo, etc, que le permita al cliente conocer en profundidad la calidad del servicio ofrecido.
- La inversión inicial será los costo de viaje y mantención del representante, material de marketing, material gráfico como tarjetas, brochures, portafolio, etc. También se considerará como inversión inicial los honorarios del personal de la oficina en Chile. Sin embargo, éstos pueden seguir ejerciendo sus funciones con los proyectos locales mientras se adjudica un proyecto internacional.

### 5.2 Descripción de la empresa Piloto

Como ya se mencionó anteriormente, paralelamente al plan de dar a conocer la empresa chilena dentro del círculo de developers, una de las formas de entrar al mercado se centrará en el trabajo junto a la empresa con la que ya se ha tenido contacto y quienes demostraron su interés, siempre que la empresa chilena represente una alternativa atractiva y de la mejor calidad. Si el Plan de Marketing

resulta en que otra empresa demuestra interés por los servicios realizados, inmediatamente se comenzará a trabajar con esa empresa. Sin embargo, por un tema de metodología, el Plan de marketing se centrará en la empresa ya contactada. Pero esa empresa puede ser variable dependiendo de la respuesta en el mercado norteamericano.

La empresa piloto que se describe es la empresa Fairmount Properties.

Fairmount Properties es una empresa de desarrollo inmobiliario que funciona desde 1998, con proyectos en distintas regiones de Estados Unidos. Entre sus actividades están el adquirir, construir, desarrollar, crear máster planes, arrendar, financiar y operar bienes inmobiliarios, ya sea de propiedad de la empresa o en alianza con otras empresas o instituciones. Fairmount Properties convierte las ideas de negocios rentables a bienes inmuebles.

- *Tipología de servicios y captación de clientes*

Los clientes de Fairmount Properties son principalmente instituciones universitarias y usuarios finales (compradores o arrendatarios) de proyectos residenciales y comerciales. En el caso de instituciones educacionales, las limitaciones presupuestarias de éstas, la falta de capacidad desarrollar proyectos de infraestructura, y la constante necesidad de invertir en instalaciones académicas y de investigación, le impiden desarrollar planes de desarrollo enfocados a la vida fuera de la Universidad. Es por esto que la alianza de estas instituciones con la empresa es altamente atractiva, ya que permite el ingreso de planes y capitales importantes que permiten desarrollar atractivos proyectos que mejoran el medio ambiente universitario. Desde el año 2003, Fairmount se ha especializado en este nicho, con proyectos en comunidades universitarias en todo el país. Este es el caso de College Town University of Rochester, donde se desarrollaron viviendas para estudiantes y pasantes, áreas comerciales, un hotel, restaurantes, entre otros.

- *Proceso de contratación servicios de Arquitectura*

Fairmount Properties trabaja subcontratando servicios de arquitectura a oficinas locales, haciendo concursos o con encargos específicos a distintas compañías. Los concursos son en general entre 3 o 4 oficinas de arquitectura, quienes compiten por proyecto (idea) y precio.

La oportunidad de negocio se presenta al comparar los costos de dichos servicios entre empresas estadounidenses y empresas chilenas. Como se ve en el punto 4.3, el valor que se cobra por servicios de arquitectura en Chile es un 66% más bajo que

en Estados Unidos, y suponiendo un margen por conceptos de superación de barreras de entrada, este valor es todavía un 30% más bajo que en Estados Unidos, por lo que se presenta aquí una alternativa real para exportar el trabajo realizado por profesionales chilenos.

Si Fairmount Properties forjara una alianza internacional para subcontratar los servicios de Iglesias Arquitectos, estaría en condiciones de aumentar la rentabilidad de sus proyectos inmobiliarios debido al ahorro en los costos de desarrollo.

### 5.3 Estrategia continua

Una vez probado el modelo de negocio de exportación de Servicios de Arquitectura desde Chile, con la empresa piloto, y luego de los ajustes necesarios para la entrega óptima del servicio de diseño, se comenzará con una campaña más fuerte con otras compañías de desarrollo inmobiliario a fin de posicionar a la empresa chilena en un radio de acción mayor. Para esto, algunas ideas de marketing son:

- Una vez conocido el mercado y superado las posibles barreras de entrada, el valor cobrado podría ser de 3% por valor total del proyecto, lo que significa para la empresa estadounidense un ahorro de un 40% por concepto de proyecto, más atractivo para posibles nuevos clientes.
- Plan de difusión masivo entre las 273 empresas de desarrollo inmobiliario inscritas en el sitio especializado TheRealDeal, mediante información y detalles de la empresa chilena, el éxito del desarrollo de proyectos en Chile y Estados Unidos, ventajas competitivas, etc. Para esto se emplearán los medios sociales, correos electrónicos, sitios web laborales, etc.
- Estudio de mercado de las empresas de desarrollo inmobiliario afines a la tipología de proyectos desarrollados por Iglesias Arquitectos.
- Trabajo personalizado sobre empresas seleccionadas, como envío de portafolios, llamadas telefónicas, visitas en caso de ser requeridas, etc. En este período se requerirá una persona de apoyo en Nueva York que permita ésta relación más directa con nuevos clientes.



#### 5.4 Justificación de la oportunidad de globalización

El mercado actual nos muestra que cada vez es más común ver como pequeñas, medianas y grandes compañías subcontratan servicios para externalizar procesos a especialistas, puesto que realizarlos al interior de la organización implicaría tener que superar dificultades económicas y técnicas. La práctica de tercerización de servicios ha ido avanzando y ya no solo se subcontratan actividades complementarias o de soporte a las operaciones de una empresa, sino que incluso se involucran aquellas actividades que son parte de la cadena de valor de la compañía. El avance en las relaciones internacionales y las comunicaciones permiten que este método de trabajo busque no solo socios comerciales u operacionales dentro del mismo territorio, sino también a aliados fuera de las fronteras. Con esta última opción es que se pueden aprovechar ciertas ventajas competitivas o comparativas que en algunos casos es difícil encontrar en el escenario local, y que permite concretar alianzas para generar nuevas propuestas de valor o mejorar las ya existentes.

El mayor desafío está en superar ciertos obstáculos o barreras de entrada, como lo son el idioma, el trabajar con estándares de otra nación, la velocidad en transferir información y acoplarse a una cultura organizacional distinta. Sin embargo, el contexto global y la experiencia empresarial conocida permiten demostrar que se pueden y deben superar con creces estas adversidades para lograr la cooperación internacional, en razón de crear nuevos modelos de negocios o modificar los actuales para aumentar el valor.

Estamos en un momento histórico donde el comercio de servicios es un sector de alto potencial en el comercio internacional. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), genera las dos terceras partes del valor total agregado mundial y sus exportaciones crecen a tasas de más del 10% en todo el mundo. Conscientes de este potencial, Chile junto a otros 23 países entre los que está Estados Unidos, más la Unión Europea, todos pertenecientes a la OMC, están negociando un acuerdo plurilateral de servicios denominado Trade in Services Agreement (TISA). Este acuerdo histórico facilita la comercialización de servicios y ayuda a la industria de servicios en Chile a expandirse internacionalmente. Entre los posibles beneficios de este tratado está el facilitar el flujo temporal de personas de negocios, la no exigencia de una filial en el país donde se quiere comercializar el servicio, la discriminación en la obtención de licencias y permisos, entre otros.

Otra no menos importante justificación de globalización, es la oportunidad de utilizar la actual opinión internacional de la Arquitectura chilena. Esta *explosión internacional*, como lo señala el sitio internacional de arquitectura plataformaarquitectura<sup>4</sup>, donde se mencionan los innumerables premios internacionales que están teniendo proyectos de firmas locales, es un hecho histórico nunca antes visto en nuestro país. Artículos en otros medios como el Finacial Times con *Chilean architects gain global recognition*<sup>5</sup>, y LA Times con *Rough, yet poetic: Chilean architecture has its moment*<sup>6</sup>, demuestran el importante nivel y despliegue internacional que están teniendo arquitectos y oficinas de arquitectura chilena en el mundo. Y por supuesto que el reciente nombramiento del arquitecto chileno Alejandro Aravena con el premio Pritzker, reconocido a nivel mundial como el Nobel de la Arquitectura, ayuda a reforzar esta excelente opinión internacional de la profesión.

## 5.5 Estrategia competitiva

La ya mencionada reconocida opinión de la Arquitectura chilena, sumado a la excelente reputación mundial producto de la calidad en el diseño y cálculo estructural que nos permiten hacer frente a los más fuertes sismos del planeta, nos podría posicionar como un país con ventajas competitivas.

Pero como ya se demostró en el mercado local, la calidad, reputación y excelente diseño no son suficientes para adjudicarse nuevos proyectos, por lo que la mayor ventaja competitiva de la oficina nacional en el mercado norteamericano será la combinación de precio-calidad. El rango de precio con el que la empresa chilena puede ofrecer sus servicios, puede significar un importante ahorro a los desarrolladores inmobiliarios y en el mismo escenario, generar ganancias mucho mayores que las producidas en el medio local.

---

<sup>4</sup> <http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-370406/la-explosion-internacional-de-la-arquitectura-chilena>

<sup>5</sup> <http://www.ft.com/cms/s/2/278c0770-e68b-11e3-9a20-00144feabdc0.html#axzz343NHdPro>

<sup>6</sup> <http://www.latimes.com/entertainment/arts/miranda/la-et-cam-chilean-architecture-goes-international-20150515-column.html#page=1>

## **6 PLAN OPERACIONAL**

### **6.1 Operaciones**

Las operaciones de la empresa chilena serán justamente en Chile, con el fin de mantener los bajos costos que el país ofrece en relación a honorarios profesionales, arriendos, mantenciones, etc.

Los recursos claves a emplear en la operación del Plan de internacionalización están relacionados principalmente con el capital humano de la oficina, ya que la exportación de servicios de arquitectura está basada en conocimiento. La vasta experiencia en proyectos de gran envergadura, la realización de algunos proyectos con algún componente internacional (ejm, la futura embajada de India en Chile, concursos internacionales como el Aeropuerto de Ciudad de México, la Biblioteca de Alejandría, entre otros) y sumado a la experiencia internacional de parte importante de su equipo, permitirán de manera más rápida y fluida la adaptación de los estándares de la arquitectura chilena a los estándares internacionales. Para la primera etapa de implementación del plan, los activos físicos son los existentes, es decir, la oficina actual permite crecer en el corto tiempo y el resto de recursos importantes para llevar a cabo el plan, como son computadores, licencias de softwares, etc, son suficientes al menos para una primera etapa.

Parte importante del éxito del Plan de internalización de la empresa chilena, radica en la comprensión a cabalidad del cliente, sus requerimientos, el ambiente y las leyes donde se desarrollará el proyecto y la continua y fluida comunicación entre las partes. De esta forma, la oficina chilena podrá responder oportunamente y en la forma que el cliente espera.

El flujo operativo comienza con un encargo, ya sea para participar en un concurso o un encargo directo. Tanto para concurso como para encargo directo se deben definir los profesionales que participarán en el proyecto. Una vez definido el equipo, se deben revisar los antecedentes técnicos y administrativos y requerimientos específicos. Si existen dudas iniciales, la empresa chilena deberá realizar todas las preguntas pertinentes a la empresa de desarrollo inmobiliario para comenzar el proceso de Anteproyecto.

Deberán estar definidos plazos y número de revisiones, con el fin de cumplir en los tiempos esperados y programar a los profesionales en Chile.

Efectuadas todas las modificaciones y el desarrollo completo del proyecto, incluidas las partidas de especialidades que subcontratará la empresa chilena, se dará por terminado el proceso.

El producto terminado es el proyecto de Arquitectura y especialidades coordinadas, lo que incluye todas las planimetrías, imágenes, especificaciones y demás antecedentes técnicos que permitirán ejecutar a cabalidad el proyecto inmobiliario. Este proyecto se entregará en formato digital, al igual que las entregas previas, sujetas a modificaciones.

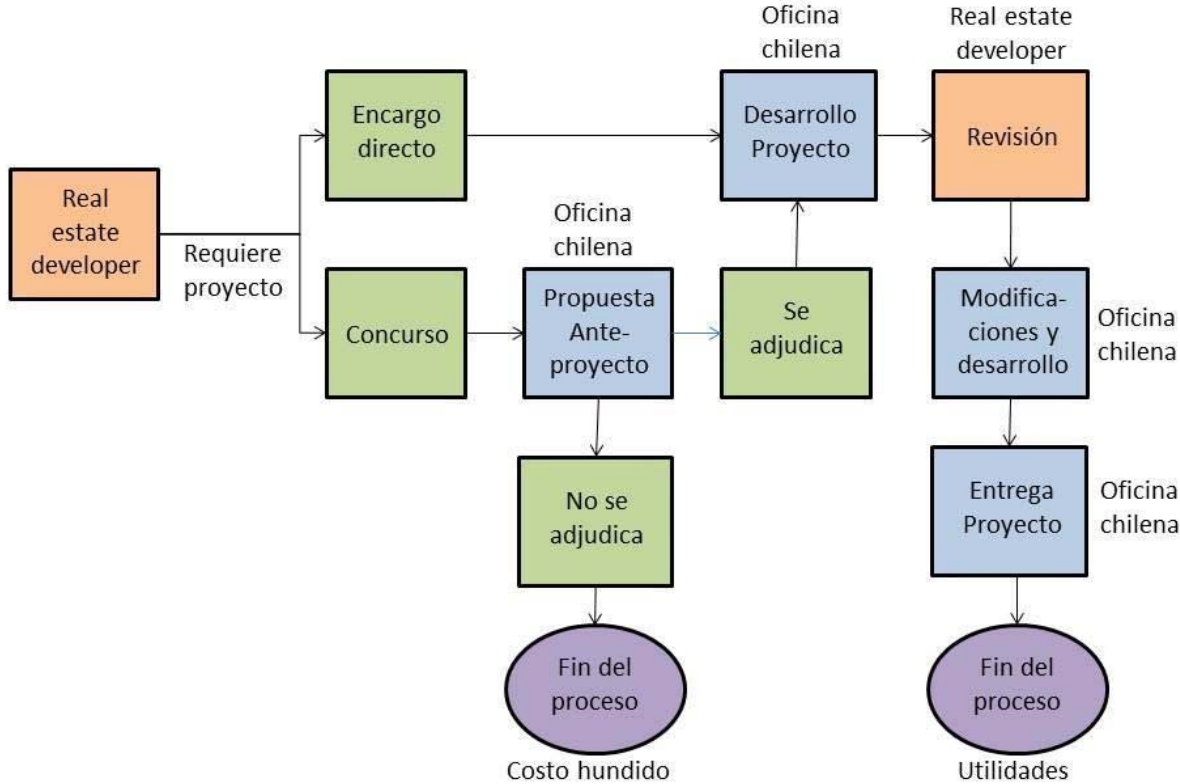


Figura N° 7: Plan de Operaciones

6.2 Actividades clave

*Negociación con Empresa estadounidense*

La empresa Fairmount Properties ha manifestado su interés por desarrollar proyectos con la empresa chilena siempre y cuando la empresa presente alguna ventaja frente a sus competidores estadounidenses. La primera fase de negociación, referente a la presentación de la compañía, trayectoria y proyectos desarrollados, es relativamente sencilla debido al gran portafolio de proyectos desarrollados por la oficina en más de 25 años de existencia.

La negociación irá directamente relacionada con generar la confianza de poder desarrollar un proyecto en un contexto distinto al chileno, con otras normativas y clientes. Por lo que en esta etapa de negociación se deberán definir estándares y procesos para lograr los resultados esperados por la compañía norteamericana.

La negociación de honorarios tampoco debiera ser un problema ya que el valor es comparativamente mucho menor que el de la competencia local y para la empresa chilena genera un margen de ganancia mayor que los obtenidos en Chile.

#### *Transferencia de Información y Estándares*

La transferencia de información se realizará mediante los medios tecnológicos actuales, principalmente con el uso de e-mail o nubes de información. La comunicación se hará a través de los mismos medios, además de videollamadas en las distintas plataformas existentes para esto.

Además se deberá crear un protocolo que estandarice nombres y traducciones del español al inglés, conversión de medidas, y cualquier otra diferencia que exista entre la representación de proyectos entre Chile y Estados Unidos, con el fin de permitir un adecuado trabajo y comprensión por parte de los demás profesionales de la oficina y la correcta ejecución de planos, especificaciones técnicas y otros instrumentos requeridos para el proyecto.

En cada proyecto se realizará una recopilación preliminar de los requerimientos específicos y la normativa que regule el tipo de proyecto (ejemplo, la región donde se encuentra, si es un hospital o un edificio residencial tendrá diferente normativa, etc). Los “codes” que rigen en el Estado de Nueva York son de fácil acceso, y se encuentran en [http://www.nyc.gov/html/dob/html/codes\\_and\\_reference\\_materials/reference.s.html](http://www.nyc.gov/html/dob/html/codes_and_reference_materials/reference.s.html).

### *Desarrollo de Proyectos Piloto*

Una vez definidos estándares y procedimientos, el primer encargo no será directo, sino mediante concurso para demostrar capacidades y grado de expertise creando imágenes objetivos de proyectos arquitectónicos, con lo que se demuestra el grado de competencia no solo en el precio, sino también el diseño. Anticipando cualquier confusión o equivocación, se deberá seguir el protocolo creado con estricta rigurosidad.

### *Evaluación y control operacional*

A fin de evitar errores, malos entendidos o posibles desfases, se definirán etapas de desarrollo. La primera, al final el anteproyecto, y las que sean definidas como necesarias en la etapa de proyecto (recomendable 3 etapas). Al término de cada etapa se exigirá una evaluación a la parte contratante y una evaluación interna al equipo en Chile. Este instrumento ayudará a medir parámetros relevantes y mejorar aspectos de la operación que no fueron considerados en un primer momento. Además ayudará a perfeccionar los protocolos usados y facilitará la coordinación y entrega de las etapas posteriores.

Una vez finalizado el proyecto, se efectuará una evaluación final del equipo chileno y se le pedirá a la empresa de desarrollo inmobiliario que evalúe en su totalidad el desempeño del trabajo de la empresa chilena. Esto permitirá que las futuras experiencias con esa u otras compañías sean óptimas y se llegue de manera más efectiva a los resultados esperados.

## **7 PLAN ORGANIZACIONAL Y EQUIPO**

### **7.1 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional será similar a la existente, dividida principalmente en 2 partes, el personal administrativo y de apoyo (no nuclear del negocio) y el área de Arquitectura. La primera área se mantendrá estable en el tiempo, ya que a mayor volumen de negocio, no se necesita más personal. Es prácticamente constante, salvo que la empresa crezca a un nivel inesperado.

El área nuclear del negocio, el staff de arquitectos, se organizará, de manera similar a lo descrito en el punto 3.1. Estructura de la empresa, pero de una manera que permita crecer, según la demanda internacional de proyectos.

La cabeza de la organización sigue siendo el Arquitecto fundador y su función no es replicable. El segundo a cargo, es el Jefe de taller, quien se encarga de la organización general del taller, asiste a reuniones, define estrategias, etc. Esta persona puede seguir ejerciendo su labor individualmente, ya que parte de sus funciones pueden ser absorbidas por los arquitectos senior, quienes están a la cabeza de un proyecto en particular. Como los proyectos internacionales son de mayor envergadura, existe más de un arquitecto senior por proyecto, ya que éstos se pueden dividir en sub-proyectos. Por ejemplo, Collegetown University of Rochester está formado por un hotel (primer arquitecto senior), área comercial (segundo arquitecto senior) y un área residencial (tercer arquitecto senior). Por lo tanto el Jefe de taller puede seguir teniendo una perspectiva general de los proyectos, entregando más responsabilidades a los Senior. Por lo tanto esta estructura puede crecer hacia abajo, aumentando la dotación de seniors, intermedios, juniors, etc. Sin embargo, si el volumen de proyectos internacionales aumenta (en el caso de proyectos extranjeros aumenta la envergadura del proyecto y la cantidad), se requerirá un segundo Jefe de taller. Y bajo éste, se puede replicar la dotación de Senior y arquitectos nivel I, II y III; de esta forma, la organización puede aumentar su capacidad.

## 7.2 Personal Requerido

Además de la posible nueva dotación de Arquitectos y Jefe de taller que se puedan necesitar con la expansión de la oficina, se requerirá un encargado de proyectos internacionales o *ventas*. Esta persona reside en Chile, trabaja en paralelo con el encargado de licitaciones y viajará a contactar posibles nuevos clientes, concretar negocios, generar confianza, etc. En un inicio esta persona puede ser el Jefe de taller, que necesariamente tiene que saber inglés, pero una vez obtenidos los primeros proyectos internacionales, deberá ser una persona exclusiva para estos fines, ya que el jefe de taller estará enfocado en el desarrollo y coordinación de los proyectos ya adjudicados. Una vez entrado al mercado, se evaluará si esta persona sigue residiendo en Chile o se contratará a alguien residente en Nueva York, posiblemente, con un porcentaje sobre proyecto adjudicado.

## 8 PLAN FINANCIERO

Para mostrar los resultados del Plan de negocios, se plantean 2 escenarios distintos. Uno esperado y otro pesimista. Los proyectos adjudicados en el nuevo mercado pueden ser con la empresa Piloto ya mencionada o con alguna otra empresa de developers que haya mostrado interés en las ventajas competitivas ofrecidas.

En el escenario esperado, se define que el primer año de funcionamiento del plan, no se elaborarán proyectos internacionales. Es decir, se mantendrán el mismo gasto de honorarios profesionales que seguirán realizando los proyectos locales pero se incurrirá en mayores gastos operativos, asociados principalmente a marketing y ventas. El año dos (2017) se venderá el primer proyecto internacional, por lo que los gastos en conceptos de honorarios profesionales se incrementará y los gastos operativos también se incrementarán, ya que el profesional encargado de las ventas internacionales recibirá una comisión por venta de proyecto. El resto de gastos operativos se mantienen igual al primer año de operación del Plan.

En este escenario, la proyección de número de empleados pasará de 17 en un año regular, a 32 con el proyecto adjudicado el año 2017, manteniendo el área administrativa con igual número de empleados. El 2020, el número total de empleados (especialistas) es de a un total de 63, es decir, casi 4 veces la dotación actual.

### 8.1 Proyección de Ventas

#### *Escenario esperado*

La proyección de ventas se realizó en el mercado local y en el nuevo mercado internacional. Para Chile, se asumió un año promedio de ventas, con un total de 6 proyectos anuales, con un valor por proyecto de \$2.250 millones de pesos chilenos. El año 2016 se espera obtener sólo 5 proyectos debido a que se derivan esfuerzos en la expansión internacional, pero a partir del 2017 hasta el 2020, se mantienen constantes los 6 proyectos por año.

Para este primer año de proyección internacional, no se realizan proyectos internacionales, por lo que la dotación de personal se mantiene. El año 2017 se obtiene el primer encargo internacional, por lo que se duplica la dotación para mantener paralelamente los proyectos internacionales y nacionales. El año 2018 se



espera un proyecto con el cliente del 2017 (posiblemente Fairmount Properties) y uno con un cliente nuevo. El 2019 se adjudican 2 proyectos, uno con un cliente recurrente y otro con un cliente nuevo, y finalmente el 2020 se adjudican 3 proyectos, 2 de clientes nuevos y uno con un cliente recurrente.

Teniendo como referencia el último proyecto desarrollado por Fairmount Properties, College Town University of Rochester, que tuvo un costo de US\$ 100 millones, se consideró, por ser el primer encargo, un proyecto de la mitad de esa envergadura. Como precio por servicio de Arquitectura se consideró un 3.5% del valor del proyecto, inferior al 5% que la compañía paga por proyecto. Para los años 2018 y 2019 también se espera la adjudicación de un proyecto por año y el año 2020, debido a la experiencia en el mercado objetivo, se espera obtener 2 proyectos. Además, el año 2019 y 2020 se proyectan contratos de mayor envergadura, y una manera de obtenerlos es disminuyendo el porcentaje de ganancias del 3.5 % inicial, a un 3%, lo que aún representa una importante ganancia para la empresa chilena, comparando el mercado local.

### *Escenario pesimista*

En el caso del escenario pesimista, los dos primeros años la oficina chilena no se adjudica proyectos internacionales. Por lo tanto, la ganancia neta es menor a la ganancia neta de sólo participar en proyectos locales, debido al incremento de gasto en algunos ítems asociados a la proyección internacional, como marketing, viajes, viáticos, etc. Se plantea que en los años sucesivos (2018-2019) la oficina se adjudica sólo un proyecto por año, ya con un valor rebajado del 3% el 2019 del total del proyecto para poder entrar al mercado y el 2020 no hay proyectos adjudicados.

## 8.2 Determinación de Precios

El precio está determinado en el ámbito local por el precio de mercado. Las variaciones que se pueden hacer en ese sentido son mínimas, dado que los honorarios profesionales ya son bastante reducidos. El precio por proyecto de Arquitectura y especialidades es el 5% del total del valor de su construcción.

En el mercado internacional, como ya se comentó, el precio está dado por un valor inferior al del mercado norteamericano. El porcentaje del costo de la construcción usado como costo de proyecto es 5 % y para entrar al mercado se utilizó un valor de 3.5%, lo que representa una ventaja para el cliente y una ventaja para la oficina local, ya que ese costo es mayor al de precio de construcción en Chile, por lo tanto,

mayor utilidad. Como ya se comentó, ese valor tiene un margen de ganancia por sobre el margen local, con el fin de suplir cualquier costo extra producto de los ajustes a las barreras de entrada o algún costo imprevisto por la falta de experiencia internacional. Una vez ingresado al mercado, y debido al mayor tamaño de proyectos y a un mejor ajuste en concepto de gastos imprevistos, el precio en relación al costo del proyecto se reduce, llegando al 3% del valor del proyecto construido, pero todavía representando una gran utilidad para la empresa chilena.

### 8.3 Proyección de Costos

Adm.	COSTO MENSIL	2016	2017	2018	2019	2020
Arriendo oficina	\$ 1,600,000	1	1	2	2	2
Cuentas	\$ 800,000	1	1	2	2	2
Equipo oficina	\$ 8,000,000	0	0.9	0.5	0.0	0.3
Insumos oficina	\$ 300,000	1	2	3	3	4
Mantenición oficina	\$ 200,000	1	1	2	2	2
Legal/Contabilidad	\$ 1,200,000	2	2	2	2	2
Secretaria	\$ 650,000	1	1	1	1	1
Asistente	\$ 450,000	1	1	1	1	1
Encargado de licitaci	\$ 975,000	1	1	1	1	1
<b>TOTAL Empleados Adm.</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>PROFESIONALES</b>						
Arquitecto fundador	\$ 3,120,000	1	1	1	1	1
Jefe de Taller	\$ 2,080,000	1	1	2	2	2
Arquitecto Senior	\$ 1,820,000	3	6	9	9	12
Arquitecto Nivel 3	\$ 1,560,000	3	6	9	9	12
Arquitecto Nivel 2	\$ 1,235,000	4	8	12	12	16
Arquitecto Nivel 1	\$ 780,000	3	6	9	9	12
Alumno en práctica	\$ 100,000	2	4	6	6	8
<b>TOTAL PROFESIONALES</b>		<b>17</b>	<b>32</b>	<b>48</b>	<b>48</b>	<b>63</b>

Tabla N°5: Proyección de costos el período 2016-2020 Iglesias Arquitectos

Como se observa en la tabla, en el caso del escenario esperado, la proyección de costos es en base al funcionamiento actual de la oficina, pensando en utilizar los mismos recursos hombre el primer año de internacionalización. Ya para el segundo año, se incrementa la dotación de profesionales debido a la adjudicación del primer encargo internacional y a partir del 2018, también se incrementan los gastos de oficina debido a esta mayor dotación.

## Iglesis Arquitectos

### Plan Operativo Anual: 2016-2020

#### Estado de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Negocio local</b>						
Contratos	6	5	6	6	6	6
Honorarios promedio %	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Costo prom. proyecto	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000
Ingresos	\$ 675,000,000	\$ 562,500,000	\$ 675,000,000	\$ 675,000,000	\$ 675,000,000	\$ 675,000,000
<b>Negocio internacional</b>						
Contratos						
Nuevos clientes	-	-	1	1	1	2
Cliente recurrente	-	-	-	1	1	1
Total de Contratos	-	-	1	2	2	3
Honorarios promedio %		3.50%	3.50%	3.50%	3.00%	3.00%
Valor prom. proyecto		USD 0	USD 50,000,000	USD 50,000,000	USD 100,000,000	USD 100,000,000
Ingresos en USD		USD 0	USD 1,750,000	USD 3,500,000	USD 6,000,000	USD 9,000,000
tasa de cambio CLP/USD		700	700	700	700	700
Ingresos en CLP		\$ 0	\$ 1,225,000,000	\$ 2,450,000,000	\$ 4,200,000,000	\$ 6,300,000,000
<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ 675,000,000</b>	<b>\$ 562,500,000</b>	<b>\$ 1,900,000,000</b>	<b>\$ 3,125,000,000</b>	<b>\$ 4,875,000,000</b>	<b>\$ 6,975,000,000</b>
<b>Costos de Proyectos</b>						
Sueldos/Beneficios arquitectos	(254,671,200)	(273,840,000)	(485,280,000)	(721,680,000)	(721,680,000)	(933,120,000)
[Driving metric - Headcount]	[17]	[17]	[32]	[48]	[48]	[63]
Gastos de especialidades	(337,500,000)	(281,250,000)	(950,000,000)	(1,562,500,000)	(2,437,500,000)	(3,487,500,000)
Costo total de Proyectos	(592,171,200)	(555,090,000)	(1,435,280,000)	(2,284,180,000)	(3,159,180,000)	(4,420,620,000)
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 82,828,800</b>	<b>\$ 7,410,000</b>	<b>\$ 464,720,000</b>	<b>\$ 840,820,000</b>	<b>\$ 1,715,820,000</b>	<b>\$ 2,554,380,000</b>
Margen	12.3%	1.3%	24.5%	26.9%	35.2%	36.6%
<b>Gastos Operativos</b>						
Marketing y ventas	(12,250,000)	(28,700,000)	(83,700,000)	(93,700,000)	(93,700,000)	(103,700,000)
Comisiones	-	-	(50,000,000)	(50,000,000)	(50,000,000)	(50,000,000)
Sueldos/Beneficios	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)
Viajes/Viáticos	-	(5,000,000)	(10,000,000)	(20,000,000)	(20,000,000)	(30,000,000)
Marketing y publicidad	(150,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)
Eventos/Conferencias	(200,000)	(6,000,000)	(6,000,000)	(6,000,000)	(6,000,000)	(6,000,000)
Otros	(200,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
General/Administración	(62,500,000)	(105,700,000)	(368,582,353)	(276,564,706)	(316,064,706)	(349,241,176)
Sueldos/Beneficios	(13,200,000)	(42,000,000)	(42,000,000)	(42,000,000)	(42,000,000)	(42,000,000)
Ariendo/Oficina	(32,400,000)	(32,400,000)	(120,282,353)	(115,764,706)	(67,764,706)	(100,941,176)
Legal/Contabilidad	(14,400,000)	(28,800,000)	(28,800,000)	(28,800,000)	(28,800,000)	(28,800,000)
Viajes/Viáticos	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)
Otros	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
Extras por Barreras de Entrada	-	-	(175,000,000)	(87,500,000)	(175,000,000)	(175,000,000)
Total Gastos operativos	(74,750,000)	(134,400,000)	(452,282,353)	(370,264,706)	(409,764,706)	(452,941,176)
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 8,078,800</b>	<b>-\$ 126,990,000</b>	<b>\$ 12,437,647</b>	<b>\$ 470,555,294</b>	<b>\$ 1,306,055,294</b>	<b>\$ 2,101,438,824</b>
Depreciación	(640,000)	(800,000)	(1,505,882)	(1,905,882)	(1,905,882)	(2,155,882)
Intereses	(337,500)	(1,087,500)	(1,087,500)	(1,087,500)	(1,087,500)	(1,087,500)
Impuestos	(1,775,325)	32,219,375	(2,461,066)	(116,890,478)	(325,765,478)	(524,548,860)
<b>Ganancia Neta/(pérdida)</b>	<b>5,325,975</b>	<b>(96,658,125)</b>	<b>7,383,199</b>	<b>350,671,434</b>	<b>977,296,434</b>	<b>1,573,646,581</b>

Tabla N°6: Estado de resultado período 2016-2020 Iglesias Arquitectos (Escenario esperado)

Debido a que se desconoce la tasa de descuento para este tipo de proyectos en un ámbito internacional, el Valor Actual Neto se calculó utilizando el 3.5% de descuento utilizado para el mercado local, más una prima de riesgo de un 1,5% adicional

## Iglesis Arquitectos

### Plan Operativo Anual: 2016-2020

#### Estado de Resultados

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Negocio local</b>						
Contratos	6	5	6	6	6	6
Honorarios promedio %	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Costo prom. proyecto	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000	\$ 2,250,000,000
<b>Ingresos</b>	<b>\$ 675,000,000</b>	<b>\$ 562,500,000</b>	<b>\$ 675,000,000</b>	<b>\$ 675,000,000</b>	<b>\$ 675,000,000</b>	<b>\$ 675,000,000</b>
<b>Negocio internacional</b>						
Contratos						
Nuevos clientes	-	-	1	1	1	-
Cliente recurrente	-	-	-	-	1	1
<b>Total de Contratos</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Honorarios promedio %		3.50%	3.50%	3.50%	3.00%	3.00%
Valor prom. proyecto		USD 0	USD 50,000,000	USD 50,000,000	USD 100,000,000	USD 100,000,000
Ingresos en USD		USD 0	USD 1,750,000	USD 1,750,000	USD 6,000,000	USD 3,000,000
tasa de cambio CLP/USD		700	700	700	700	700
<b>Ingresos en CLP</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1,225,000,000</b>	<b>\$ 1,225,000,000</b>	<b>\$ 1,225,000,000</b>	<b>\$ 4,200,000,000</b>	<b>\$ 2,100,000,000</b>
<b>Ingresos Netos</b>	<b>\$ 675,000,000</b>	<b>\$ 562,500,000</b>	<b>\$ 1,900,000,000</b>	<b>\$ 1,900,000,000</b>	<b>\$ 4,875,000,000</b>	<b>\$ 2,775,000,000</b>
<b>Costos de Proyectos</b>						
Sueldos/Beneficios arquitectos	(254,671,200)	(273,840,000)	(273,840,000)	(273,840,000)	(374,520,000)	(273,840,000)
[Driving metric - Headcount]	[17]	[17]	[17]	[17]	[26]	[17]
Gastos de especialidades	(337,500,000)	(281,250,000)	(950,000,000)	(950,000,000)	(2,437,500,000)	(1,387,500,000)
<b>Costo total de Proyectos</b>	<b>(592,171,200)</b>	<b>(555,090,000)</b>	<b>(1,223,840,000)</b>	<b>(1,223,840,000)</b>	<b>(2,812,020,000)</b>	<b>(1,661,340,000)</b>
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 82,828,800</b>	<b>\$ 7,410,000</b>	<b>\$ 676,160,000</b>	<b>\$ 676,160,000</b>	<b>\$ 2,062,980,000</b>	<b>\$ 1,113,660,000</b>
Margen	12.3%	1.3%	35.6%	35.6%	42.3%	40.1%
<b>Gastos Operativos</b>						
<b>Marketing y ventas</b>	<b>(12,250,000)</b>	<b>(28,700,000)</b>	<b>(78,700,000)</b>	<b>(78,700,000)</b>	<b>(83,700,000)</b>	<b>(78,700,000)</b>
Comisiones	-	-	(50,000,000)	(50,000,000)	(50,000,000)	(50,000,000)
Sueldos/Beneficios	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)	(11,700,000)
Viajes/Viáticos	-	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(10,000,000)	(5,000,000)
Marketing y publicidad	(150,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)	(5,000,000)
Eventos/Conferencias	(200,000)	(6,000,000)	(6,000,000)	(6,000,000)	(6,000,000)	(6,000,000)
Otros	(200,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
<b>General/Administración</b>	<b>(62,500,000)</b>	<b>(105,700,000)</b>	<b>(193,200,000)</b>	<b>(193,200,000)</b>	<b>(331,523,529)</b>	<b>(247,469,231)</b>
Sueldos/Beneficios	(13,200,000)	(42,000,000)	(42,000,000)	(42,000,000)	(42,000,000)	(42,000,000)
Arriendo/Oficina	(32,400,000)	(32,400,000)	(32,400,000)	(32,400,000)	(83,223,529)	830,769
Legal/Contabilidad	(14,400,000)	(28,800,000)	(28,800,000)	(28,800,000)	(28,800,000)	(28,800,000)
Viajes/Viáticos	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)	(1,500,000)
Otros	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)	(1,000,000)
Extras por Barreras de Entrada	-	-	(87,500,000)	(87,500,000)	(175,000,000)	(175,000,000)
<b>Total Gastos operativos</b>	<b>(74,750,000)</b>	<b>(134,400,000)</b>	<b>(271,900,000)</b>	<b>(271,900,000)</b>	<b>(415,223,529)</b>	<b>(328,169,231)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 8,078,800</b>	<b>-\$ 126,990,000</b>	<b>\$ 404,260,000</b>	<b>\$ 404,260,000</b>	<b>\$ 1,647,756,471</b>	<b>\$ 787,490,769</b>
Depreciación	(640,000)	(800,000)	(800,000)	(800,000)	(1,223,529)	(946,605)
Intereses	(337,500)	(1,087,500)	(1,087,500)	(1,087,500)	(1,087,500)	(1,087,500)
Impuestos	(1,775,325)	32,219,375	(100,593,125)	(100,593,125)	(411,361,360)	(196,364,166)
<b>Ganancia Neta/(pérdida)</b>	<b>5,325,975</b>	<b>(96,658,125)</b>	<b>301,779,375</b>	<b>301,779,375</b>	<b>1,234,084,081</b>	<b>589,092,497</b>

Tabla N°7: Estado de resultado período 2016-2020 Iglesias Arquitectos (Escenario pesimista)

El siguiente cuadro muestra el Análisis Financiero en los escenarios optimista y pesimista.

### Escenario Optimista

Ingresos (Internacional)	-	1,225,000,000	2,450,000,000	4,200,000,000	6,300,000,000
Total Costos (incluyendo locales)	(689,490,000)	(1,887,562,353)	(2,654,444,706)	(3,568,944,706)	(4,873,561,176)
Net cash flows	(689,490,000)	(662,562,353)	(204,444,706)	631,055,294	1,426,438,824
TIR	9.69%				

Año	0	1	2	3	4
Tasa de interés	5%				
Valor Actual	(689,490,000)	(631,011,765)	(185,437,375)	545,129,290	1,173,534,750
VAN	\$ 212,724,900				

### Escenario Pesimista

Ingresos (Internacional)	-	1,225,000,000	1,225,000,000	4,200,000,000	2,100,000,000
Total Costos (incluyendo locales)	(689,490,000)	(1,495,740,000)	(1,495,740,000)	(3,227,243,529)	(1,987,509,231)
Net cash flows	(689,490,000)	(270,740,000)	(270,740,000)	972,756,471	112,490,769
TIR	-5.06%				

Año	0	1	2	3	4
Tasa de interés	5%				
Valor Actual	(689,490,000)	(257,847,619)	(245,569,161)	840,303,614	92,546,434
VAN	-\$ 260,056,732				

Tabla N°8: Análisis Financiero en Escenario Optimista y Pesimista.

## 8.4 Análisis de riesgos

Los riesgos identificados para este negocio están dados por los siguientes factores:

- Diferencias culturales o de idioma
- Integración y adaptación a códigos de construcción, normas urbanísticas y regulaciones.
- Estimación de inversión
- Estimación de utilidades
- Estimación del mercado
- Estimación de tiempos de trabajo o necesidad de profesionales
- Necesidades de Financiamiento
- Aparición de nuevos competidores
- Fluctuación cambiaria

### *Diferencias culturales o de idioma*

Este factor podría ser muy problemático si es que no se cuenta con las personas adecuadas dentro de la organización, las cuales debieran tener fluidez y manejo en el idioma inglés, y además conocer de cerca la forma en que funciona la cultura estadounidense, al menos en el ámbito académico o profesional. En ese sentido, el actual jefe de Taller es la persona idónea ya que realizó estudios de Arquitectura en Estados Unidos, y está plenamente capacitado para grandes desafíos, pues cabe

recordar que es académico de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Chile hace más de 15 años y se desempeña excepcionalmente en el ámbito social.

### *Integración y adaptación a códigos de construcción, normas urbanísticas y regulaciones*

Este punto merece un gran trabajo previo, ya que antes de iniciar cualquier proyecto arquitectónico es fundamental conocer las normativas vigentes. En este caso, no será una ayuda relevante el tener experiencia en proyectos de Chile o cualquier otro país. Lo que minimiza este riesgo es el hecho clave de mi última (y actual) experiencia profesional en EE.UU., lo que me ha permitido conocer de cerca los *Codes* a los que se deben ajustar todos los proyectos de construcción, y entender las grandes diferencias existentes con la legislación chilena, pudiendo básicamente aprender un lenguaje nuevo en cuanto a normas se refiere.

### *Estimación del mercado*

Sobrestimar el mercado existente podría ser un gran riesgo para un negocio, pero este no es el caso ya que para llevar este plan a cabo no es necesario realizar inversiones relevantes o incurrir en costos extras. Si no hay clientes, no hay proyectos, y si no hay proyectos, no se invertirán horas de trabajo en ellos.

### *Aparición de nuevos competidores*

Este riesgo se relaciona con el punto anterior. Al aumentar la competencia, disminuyen las probabilidades de desarrollar la misma cantidad de proyectos, o en un escenario muy pesimista, no se realizará ninguno, asumiendo que los competidores crecen a una tasa mayor de lo que lo hace el mercado. Pero insistiendo con la misma premisa, si no se realizan proyectos, no hay costo por horas de trabajo.

### *Estimación de inversión*

Por las características de este plan de negocios, no se está aumentando la dotación de la oficina ni se está invirtiendo en equipamiento o tecnología, ya que la oficina está preparada para crecer una primera etapa sin necesidad de invertir.

### *Estimación de utilidades*

La sobrestimación de utilidades puede ser un gran problema para cualquier negocio. Por ende, se hace imprescindible establecer qué costos o gastos podrían afectar críticamente el estado de resultados. En este caso, el ítem más peligrosos son las horas de trabajo empleadas en el desarrollo de un proyecto, debido a que representa el costo principal. De su correcta estimación depende el terminar con un resultado coincidente con el esperado.

### *Estimación de tiempos de trabajo o necesidad de profesionales*

Entendido el punto anterior, es que será esencial no subestimar las horas de trabajo necesarias para terminar un proyecto, plantear distintos escenarios y establecer márgenes abordables en caso de necesitar más horas de trabajo, o equivalentemente, incluir a más profesionales para terminar un proyecto dentro de un plazo específico. Dado el funcionamiento de las oficinas de arquitectura en Chile, es que el incluir a más profesionales no representa una inversión tan crítica, ya que no es necesario establecer una relación contractual. Es común el que se remunere por un proyecto particular o por horas trabajadas a través de la emisión de boleta de honorarios.

### *Necesidades de Financiamiento*

En el caso de efectivamente necesitar más horas de trabajo o aumentar la dotación de la oficina, es crucial el tener en caja los fondos necesarios para trabajar con los márgenes citados anteriormente. De no ser así, es igual de válido recurrir a financiamiento externo para solventar dichos requerimientos. Para ello, se debe tener una relación de confianza y respaldo por parte de la entidad bancaria encargada de apoyar económica y contablemente las operaciones de la empresa.

### *Fluctuación cambiaria*

Todas las empresas que venden en una moneda y gastan en otra, o viceversa, están expuestas al riesgo de que la variación en el tipo de cambio afecte los resultados esperados. En este caso, el riesgo cambiario está presente debido a que los ingresos por la realización de proyectos en EE.UU. son en dólares, y los salarios para la realización de los mismos son en pesos chilenos. Para controlar las consecuencias negativas que tendría para la empresa el hecho de que se devalúe el dólar más de lo esperado, será necesario negociar con la entidad bancaria correspondiente un contrato *forward* para vender dólares a un precio establecido en una fecha futura

determinada. De este modo, la fluctuación en el precio de la moneda estadounidense no intervendrá el estado de resultados ni la planificación financiera debido a que ya se habrán tomado las medidas necesarias para contar con un tipo de cambio más estable.



## 9 CONCLUSIÓN

El plan de negocios desarrollado para exportar servicios de Arquitectura a Estados Unidos define las ventajas que podría presentar la internacionalización de servicios a la empresa Iglesias Arquitectos. Al definir las posibles barreras de entrada se pensó en cuáles podrían ser las posibles soluciones a éstas, y al momento de proyectar costos y márgenes, se evaluó un ítem de gastos “Extras por barreras de entrada” bastante holgado, con el fin de no sobreestimar las ganancias y prever cualquier tipo de inconveniente que pudiera surgir al momento de realizar un proyecto de estas características. Además se plantean dos escenarios, uno esperado y uno pesimista, con el fin de evaluar cómo es la sensibilidad del mercado y de las variables que afectan al Plan de Negocios.

Se define un plan de ventas “austero”, que podría tener alto impacto en caso de concretarse un proyecto internacional, pero bajo impacto en caso de no generar una relación contractual con la empresa piloto Fairmount Properties o algún otro *developer*. De lo anterior deriva otra importante ventaja que evidencia este modelo de negocio sustentable, y es que no requiere de una gran inversión inicial, ya que la capacidad tecnológica, los profesionales expertos y su invaluable conocimiento ya está, y cuando esta dotación no de abasto, debido a la prosperidad del negocio, ya existirán nuevos arquitectos egresados, que a su vez se habrán nutrido de la experiencia de sus antecesores.

El Plan de Operaciones crea un estándar de trabajo que permita incorporar las variables y códigos utilizados en el Estado de Nueva York, con una organización flexible que puede crecer en el tiempo según los requerimientos proyectuales nacionales e internacionales. Este modelo de operaciones permite un trabajo fluido y eficiente en la Oficina de Arquitectura chilena y que permite responder con un producto de calidad a la compañía de Inversión Inmobiliaria a la que se le prestará el servicio. El know how de este esquema de negocio se irá afinando, perfeccionando y fortaleciendo con el paso del tiempo, siguiendo las directrices sugeridas en esta tesis.

En lo que respecta a Chile, y en términos prácticos, la empresa tendría enormes oportunidades de crecer, se elevaría la tasa de empleo, y de empleos con salarios mejores y más estables, privilegiando la seguridad, a través de la contratación y el pago de imposiciones, sin importar los vaivenes de la economía local que afectan al rubro. Mientras que para Estados Unidos, sería una oportunidad de adquirir servicios de arquitectura de primera categoría a un costo muchísimo menor para sus estándares.

En un período de evaluación es de 5 años, y contando como monto de inversión inicial los gastos propios de la oficina más algunos gastos en conceptos de operaciones y marketing, el VAN resultante en el escenario esperado es de \$212,724,900 y una TIR de 9,69%, mientras que el cálculo para el escenario pesimista el VAN es de -\$260,056,732 y la TIR de -5.06%.

Es una buena oportunidad para ingresar al mercado estadounidense, ya que es un mercado en constante expansión y nos permitirá no depender de los vaivenes de la economía local. Por otra parte, en el análisis financieros, se consideran altos costos asociados a barreras de entrada con el fin de no tener inconvenientes inesperados, cifra que podría reducirse con la experiencia en un futuro cercano y con esto mejorar el retorno esperado.

Como sugerencias finales para llevar a cabo el Plan con éxito, se debe poner especial énfasis en aquello en lo que la oficina chilena no tiene un nivel de expertise, esto es, el uso de *codes* y normas estadounidenses y específicamente del Estado de Nueva York. Sin embargo, la dificultad de esto se basa sólo en el desconocimiento de dichas normas, por lo que la rigurosidad en la investigación y aplicación de ellas es fundamental. Es posible que genere confianza a la empresa estadounidense y un gran apoyo a la oficina local el contar con un profesional con registro y licencia en Nueva York. Si bien es cierto que aumenta significativamente los costos, esto puede ser asumido bajo el concepto “Extras por barreras de entrada” y el valor anual podría estar entre US\$ 80.000 y US\$100.000 anuales, todavía muy por debajo del costo asumido para este ítem. Esto podría ayudar a solucionar posibles problemas con la empresa contratante y dar apoyo a la empresa local.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

### Libros:

Osterwalder, A; Smith, A; Bernarda, G. y Pigneur, Y. Value Proposition Design. Wiley. United States.

Sood, Robin. 2005. IT, software and services [electronic resource]: outsourcing and offshoring. AiAiYo Books, LLC. Chicago.

Chesbrough, H. 2010. Open Services Innovation : Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era (2nd Edition). Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass.

Geltner, D. y Miller. 2014. Commercial Real Estate: Analysis and Investments. 3a Edición. OnCourse Learning. USA.

### Artículos de revistas:

Gianmarco I. P. Ottaviano, Giovanni Peri, and Greg C. Wright. Immigration, Offshoring, and American Jobs. American Economic Review, Aug2013, Vol. 103 Issue 5, p1925-1959.

THE REAL DEAL, New York Real Estate news [en línea] [consulta: 15 noviembre 2015]

<http://therealdeal.com/new-research/companies/>

NYBITS [en línea] [consulta: 15 noviembre 2015]

<http://www.nybits.com/developers.html>

<http://www.investopedia.com/terms/k/knowledge-process-outsourcing.asp>

<http://www.plataformaarquitectura.cl/cl/02-370406/la-explosion-internacional-de-la-arquitectura-chilena>

REAL ESTATE 2020: BUILDING THE FUTURE [en línea] [consulta: 22 enero 2016]

<http://www.pwc.com/gx/en/asset-management/publications/pdfs/real-estate-2020-pwc.pdf>

PWC [en línea] [consulta: 20 enero 2016]

<http://www.pwc.com/us/en/asset-management/real-estate/publications/emerging-trends-in-real-estate-2014.html>

REALTOR.COM [en línea] [consulta: 20 diciembre 2015]

[http://www.realtor.com/data-portal/realestatestatistics/New-York\\_NY](http://www.realtor.com/data-portal/realestatestatistics/New-York_NY)

MARKET ANALYSIS FOR REAL ESTATE [en línea] [consulta: 20 diciembre 2015]  
[http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1084543.files/Rena\\_MARKET%20ANALYSIS%20TOC%201-11.pdf](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1084543.files/Rena_MARKET%20ANALYSIS%20TOC%201-11.pdf)  
[http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1143374.files/Rena\\_Chap%202.pdf](http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic1143374.files/Rena_Chap%202.pdf)

MNS [en línea] [consulta: 20 enero 2016]  
[http://www.mns.com/manhattan\\_new\\_dev\\_report](http://www.mns.com/manhattan_new_dev_report)

Archinect [en línea] [consulta: 15 febrero 2016]  
<http://archinect.com/firms/search>